

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Redefinice procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Redefining the Processes of Employee Selection and Adaptation in a Chosen Organization

Student:	Bc. Sylvie Maleňáková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Sylvie Maleňáková**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Redefinice procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Redefining the Processes of Employee Selection and Adaptation in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

PROHLÁŠENÍ

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně Příloh 1, 7, 8 a 9, vypracovala samostatně a veškeré použité zdroje jsem uvedla v seznamu použité literatury. Přílohy 2, 3, 4, 5 a 6, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 25.4.2015

Sylvie Maleňáková
.....

Bc. Sylvie Maleňáková

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za její cenné rady, věcné připomínky a odbornou pomoc při zpracovávání diplomové práce. Rovněž bych na tomto místě chtěla poděkovat Mgr. Kláře Konvičné za její ochotu, vstřícný přístup a poskytnuté informace potřebné k vypracování praktické části mé diplomové práce.

OBSAH

1 ÚVOD	5
2 METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	7
2.1 Metodika zpracování diplomové práce.....	7
2.2 Metody použité při zpracování diplomové práce	7
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ	9
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	9
3.2 Proces zabezpečování zaměstnanců	11
3.3 Analýza pracovních míst.....	12
3.4 Získávání zaměstnanců	14
3.4.1 Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců	16
3.4.2 Metody získávání zaměstnanců.....	17
3.4.3 Role a odpovědnosti při získávání zaměstnanců.....	21
3.5 Výběr zaměstnanců	21
3.5.1 Proces výběru zaměstnanců.....	22
3.5.2 Metody výběru zaměstnanců.....	23
3.5.3 Finální rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče	31
3.5.4 Role a odpovědnosti při výběru zaměstnanců.....	32
3.6 Vyhodnocení efektivnosti získávání a výběru zaměstnanců.....	32
3.7 Adaptace zaměstnanců	33
3.7.1 Oblasti a formy adaptace.....	34
3.7.2 Průběh adaptace.....	35
3.7.3 Role a odpovědnosti při adaptaci zaměstnanců.....	38
4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	39
4.1.1 Personální oddělení	41
4.1.2 Struktura zaměstnanců společnosti SCG CDC	42
5 POPIS A ANALÝZA PROCESŮ VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	44
5.1 Analýza pracovních míst.....	44
5.2 Získávání zaměstnanců	45
5.2.1 Metody získávání zaměstnanců.....	47
5.3 Výběr zaměstnanců	49

5.3.1	Výběrový pohovor.....	50
5.3.2	Další metody výběru zaměstnanců.....	52
5.4	Vyhodnocení efektivity získávání a výběru zaměstnanců.....	53
5.5	Adaptace zaměstnanců.....	54
5.6	Vyhodnocení dotazníkového šetření	56
5.6.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	82
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	83
7	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	90
	SEZNAM ZKRATEK	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	
	SEZNAM GRAFŮ	
	SEZNAM TABULEK	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Současné dynamické tržní prostředí, převaha nabídky nad poptávkou a z toho pramenící neustálý konkurenční boj, klade obrovské nároky na organizace, ve kterých se musejí neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Schopnost organizací flexibilně reagovat na všechny změny se stále více stává základním atributem úspěchu. V mnoha organizacích si už uvědomili, že jsou to právě zaměstnanci, kteří mají potřebné vlastnosti, schopnosti a dovednosti, díky nimž v organizacích dokáží přinášet a realizovat změny. Zaměstnanci v podstatě tvoří jádro celé organizace a opravdu kvalifikovaní zaměstnanci jsou tím nejcennějším, co organizace mají. Jsou to totiž právě lidé v organizaci, kteří ovlivňují její další vývoj, organizují činnosti uvnitř organizace, rozhodují o finančních i nefinančních zdrojích, vyrábějí výrobky či poskytují služby atp. Právě proto je oblast řízení lidských zdrojů klíčová pro dosahování strategických cílů organizace.

Stále častěji se musejí v organizacích vyrovnávat s problémem nedostatku opravdu kvalitních lidí na trhu práce. Pravděpodobnost, že ideální zaměstnanec přijde sám nebo ho dokonce přivede náhoda, je opravdu malá. Proto právě schopnost organizací získat, vybrat a udržet kvalitní zaměstnance, může být klíčová při rozhodování o jejich úspěchu či neúspěchu. Paradoxem je, že tato schopnost organizací závisí opět jen a jen na zaměstnancích organizace, proto je v první řadě nutné mít schopné personalisty a manažery, kteří „nesou břímě“ zodpovědnosti za personální obsazení pracovních míst v organizaci.

Investice do zabezpečení lidských zdrojů sebou nesou nemalé výdaje, které se však díky správnému výběru a následné stabilizaci prostřednictvím adaptačního procesu mohou organizaci několikanásobně vrátit. Je důležité, aby si v organizacích uvědomili, že adaptace je stejně důležitá jako samotný výběr, protože pokud nový zaměstnanec předčasně odejde, organizaci se nevrátí vynaložené prostředky, ale naopak bude muset vynaložit další výdaje na obsazení pracovního místa. Správný výběr a úspěšná adaptace kvalifikovaných zaměstnanců se vyplácí, protože mohou mít pozitivní dopad na zvýšení konkurenceschopnosti a výkonnosti organizace.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti SCG Czech Design Center odhalení případných nedostatků zmíněných procesů a vypracování návrhů a doporučení k jejich odstranění.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to teoreticko-metodické části a aplikačně-ověřovací části. První teoreticko-metodická část práce je dále rozčleněna na dvě kapitoly. Druhá aplikačně-ověřovací část práce je rozdělena do tří kapitol.

Ve druhé kapitole je popsána metodika práce a jednotlivé metody použité při zpracování diplomové práce. Ve třetí kapitole jsou na základě poznatků získaných z odborné literatury rozebrána teoretická východiska vztahující se k problematice výběru a adaptace zaměstnanců. Ve čtvrté kapitole je charakterizována vybraná organizace, tedy společnost SCG Czech Design Center. Následující pátá kapitola je věnována popisu a analýze stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci. Všechny potřebné údaje pro vypracování této části práce budou získány prostřednictvím polostukturovaných rozhovorů s personalistkou, vlastního pozorování výběrového pohovoru, studia poskytnutých interních dokumentů a dotazníkového šetření. V šesté kapitole jsou vytvořeny návrhy a doporučení, které by mohly vést k eliminaci nedostatků zjištěných při analýze, čímž by mělo dojít ke zlepšení a zdokonalení stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců.

2 METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

V této kapitole je objasněna metodika zpracování diplomové práce, protože je vždy nutné stanovit jednotlivé kroky postupu, které povedou k dosažení daného cíle. Dále jsou zde charakterizovány konkrétní logické a ostatní metody, které budou využity při zpracování diplomové práce.

2.1 Metodika zpracování diplomové práce

V prvním kroku budou zpracována na základě získaných poznatků a informací z české i zahraniční odborné literatury teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců. Veškeré literární zdroje budou uvedeny v seznamu použité literatury. V tomto kroku budou využity především tyto metody: analýza, syntéza, komparace, indukce a dedukce.

Ve druhém kroku bude vypracována charakteristika vybrané organizace, kdy bude využito hlavně analýzy, syntézy a abstrakce. Potřebné informace budou zjišťovány z webových stránek organizace a z interních materiálů.

Ve třetím kroku bude proveden popis a analýza současných procesů výběru a adaptace zaměstnanců fungujících ve vybrané organizaci a vyhodnocení dotazníkového šetření. V tomto kroku budou využity následující metody: analýza, syntéza, komparace, abstrakce, dedukce a indukce. Informace pro analýzu současného systému budou získány prostřednictvím dotazníkového šetření, polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou, vlastního pozorování výběrového pohovoru a z interních materiálů.

Ve čtvrtém kroku budou všechna data získaná za pomoci analýzy interpretována a podrobena syntéze. Prostřednictvím využití této metody budou získány potřebné údaje pro vytvoření závěrečných návrhů a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení a zdokonalení stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci.

2.2 Metody použité při zpracování diplomové práce

Logické metody

Analýza (rozbor či rozložení zkoumaného jevu, skutečnosti nebo celku na dílčí části) bude použita v obou částech práce, tzn. v teoreticko-metodické části i v aplikačně-ověřovací části. **Syntéza** (protiklad analýzy, skládání a sjednocování jednotlivých částí v celek) bude

nejvíce využita při zhodnocení výsledků provedené analýzy a dotazníkového šetření nebo také při formulaci finálních závěrů. Obdobně jako analýza bude i syntéza využita v celé diplomové práci. **Komparace** (srovnání, porovnání jevů či objektů) je metoda, jež bude využita jednak v teoreticko-metodické části práce a také v části aplikačně-ověřovací. Metoda **abstrakce** (oddělení nepodstatných, nahodilých vlastností zkoumaného jevu od podstatných) bude použita převážně v aplikačně-ověřovací části práce např. při vlastním pozorování výběrového pohovoru či rozhovorech s personalistkou. Metoda **indukce** (vyvozování obecného závěru na základě zkoumání jednotlivých událostí) je úzce propojena s metodou **dedukce** (přecházení od obecných závěrů k novým méně obecným závěrům). Obě tyto metody byly použity jak v aplikačně-ověřovací části práce, tak v teoreticko-metodické části práce.

Ostatní metody použité při zpracování diplomové práce

Dotazníkové šetření bude zvoleno jakožto hlavní metoda sběru primárních dat. Připravený dotazník bude nejprve předložen k pilotnímu ověření několika zaměstnancům, aby otestovali srozumitelnost a logičnost všech uvedených otázek. Dotazník bude určen pro všechny zaměstnance přijaté do organizace v posledních dvou letech, tj. v roce 2013 a 2014. Bude jim zaslán v elektronické formě a budou v něm zastoupeny otevřené, polouzavřené i uzavřené otázky. Dále budou použity otázky dichotomické, s variantami odpovědí pouze ano nebo ne, a selektivní otázky, u kterých budou mít respondenti více možností volby. K vyhodnocení dotazníku bude využit program Microsoft Office Excel, u jednotlivých otázek budou vypočteny absolutní i relativní četnosti odpovědí a výsledky budou graficky znázorněny formou koláčových a sloupcových grafů. U vybraných otázek, kde to bude smysluplné a relevantní, bude proveden detailnější rozbor odpovědí dle identifikačních otázek. Tyto údaje budou zpracovány do podoby kontingenčních tabulek.

Pro získání dalších potřebných informací o fungování stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců bude využito **polostrukturovaného rozhovoru**, kdy budou personalistce společnosti kladeny otevřené otázky (viz Příloha 1), a **vlastního pozorování** výběrového pohovoru.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

V této kapitole diplomové práce je postupně v sedmi podkapitolách popsána a rozebrána problematika výběru a adaptace zaměstnanců. Jsou zde také objasněny další stěžejní pojmy a procesy úzce související s výběrem a adaptací zaměstnanců.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Vlivem globalizace, sílící konkurence, velkého technologického rozmachu a neustále se měnících požadavků zákazníků v organizacích museli změnit svůj přístup k vedení a řízení lidí. Ve většině organizací si začali uvědomovat, že pouze prostřednictvím schopných a motivovaných lidí si mohou zajistit dlouhodobou prosperitu a konkurenceschopnost. Což vedlo v 80. až 90. letech 20. století ke vzniku řízení lidských zdrojů, které představovalo v pořadí třetí pojetí personalistiky po personální administrativě a personálním řízení. Koncepce řízení lidských zdrojů vyzdvihuje význam lidí, jakožto nejdůležitějšího zdroje a největšího bohatství organizace (Šikýř, 2012).

Existuje mnoho vymezení řízení lidských zdrojů, jež lze nalézt v odborné literatuře, Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako „...strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Hlavní charakteristické rysy řízení lidských zdrojů jsou uvedeny v následujícím souhrnu (Dvořáková a kol., 2012; Kocianová, 2012):

- převažuje orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, tj. demografický vývoj, vnější ekonomické podmínky, ekologie, legislativa aj.;
- strategický a podnikatelsky orientovaný přístup, tzn. strategie lidských zdrojů je úzce propojena se strategií organizace a řízení lidí je ústřední manažerskou činností;
- velký význam je přikládán silné organizační kultuře, zdravým mezilidským vztahům, participaci všech zaměstnanců, týmové práci a flexibilitě;
- personální práce už není záležitostí pouze personalistů, stále více pravomocí a zodpovědností v této oblasti přechází na liniové manažery;
- vedoucí útvaru lidských zdrojů je členem vrcholového vedení organizace;

- strategický přístup ke všem personálním činnostem a personální práci jako takové;
- důraz je kladen na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců v oblasti sociální a personálního rozvoje;
- orientace na participativní způsoby řízení a posilování sounáležitost zaměstnanců s organizací, a tím zvyšování jejich loajality a iniciativy vůči organizaci;
- velká pozornost je věnována budování dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele.

Konkrétní podoba řízení lidských zdrojů je vyobrazena až v jeho jednotlivých aktivitách neboli tzv. personálních činnostech, které představují výkonnou část personální práce. Koubek (2007, str. 20, 21) uvádí tyto hlavní personální činnosti: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a adaptace zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru, odměňování zaměstnanců, pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, péče o zaměstnance a personální informační systém.

V každé organizaci by měla být jasně stanovená organizační strategie, v níž jsou, na základě posouzení současného stavu, vytyčeny dlouhodobé záměry, představy o budoucím vývoji a směřování organizace. Jedná se o nejvyšší úroveň strategie, která se vztahuje k vizi, poslání a cílům organizace. Z organizační strategie by měly vycházet dílčí strategie organizace, jednou z nich je právě **strategie řízení lidských zdrojů**, která v ucelené formě vyjadřuje budoucí záměry, dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle organizace v oblasti řízení a vedení lidských zdrojů. Strategie řízení lidských zdrojů musí pružně reagovat na změny organizační strategie, zohledňovat specifické vnitřní podmínky panující v organizaci, a zároveň se přizpůsobovat vnějším podmínkám. Dále může být strategie řízení lidských zdrojů rozpracována do dílčích specifických strategií (strategie získávání zaměstnanců, rozvoje zaměstnanců, strategie pracovních vztahů aj.) a strategických plánů (Kocianová, 2012).

Ze strategie řízení lidských zdrojů vychází **politika řízení lidských zdrojů**, jež představuje ustálené zásady a pravidla uplatňované v organizaci při řízení lidí. V podstatě určuje filozofii a hodnoty organizace, které se týkají způsobu jednání s lidmi, a poskytuje manažerům rámcový návod, jak jednat při řešení personálních záležitostí. Dobře formulovaná a respektovaná politika řízení lidských zdrojů pomáhá prosadit spravedlnost ve způsobu jednání s lidmi, usnadňuje delegování pravomocí, zajišťuje, že s lidmi bude jednáno v souladu s organizačními hodnotami, pozitivně ovlivňuje pracovní klima v organizaci aj. Souhrnnou politiku řízení lidských zdrojů lze rozčlenit do dílčích politik vztahujících se ke specifickým

oblastem řízení lidských zdrojů např. politika rovných příležitostí, rozvoje zaměstnanců, povyšování atp. (Armstrong, 2007)

3.2 Proces zabezpečování zaměstnanců

Ve všech organizacích je usilováno o to, aby byli tzv. „správní lidé, na správném místě“, čehož může být dosaženo prostřednictvím perfektně zvládnutého procesu zabezpečování zaměstnanců. Jedním z hlavních úkolů řízení lidských zdrojů je právě takové schopné a kvalifikované lidi přilákat, vybrat následně udržet v organizaci, proto vyžaduje proces zabezpečování zaměstnanců dostatečnou přípravu a pozornost (Horváthová a kol., 2014). Proces zabezpečování zaměstnanců zahrnuje více na sebe navazujících dílčích procesů, konkrétně se jedná o získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců (Bláha a kol., 2013).

Cílem získávání zaměstnanců je oslovit, zaujmout a přilákat v požadovaném termínu a s přiměřenými náklady optimální počet uchazečů, kteří budou v co největší míře splňovat požadavky volného pracovního místa, z těchto uchazečů bude následně vybrán nový zaměstnanec. Cílem výběru zaměstnanců je posoudit vhodné uchazeče a rozhodnout, který z nich má nejlepší předpoklady pro vykonávání obsazované pracovní pozice. Nejvhodnějšímu uchazeči je následně nabídnuto pracovní místo a po akceptaci nabídky je přijat. Cílem přijímání zaměstnanců je uzavření pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem. Nově přijatý zaměstnanec poté zahájí adaptaci, jejímž cílem je zajistit odborné zaučení a sociální začlenění nového zaměstnance do organizace (Šikýř, 2012).

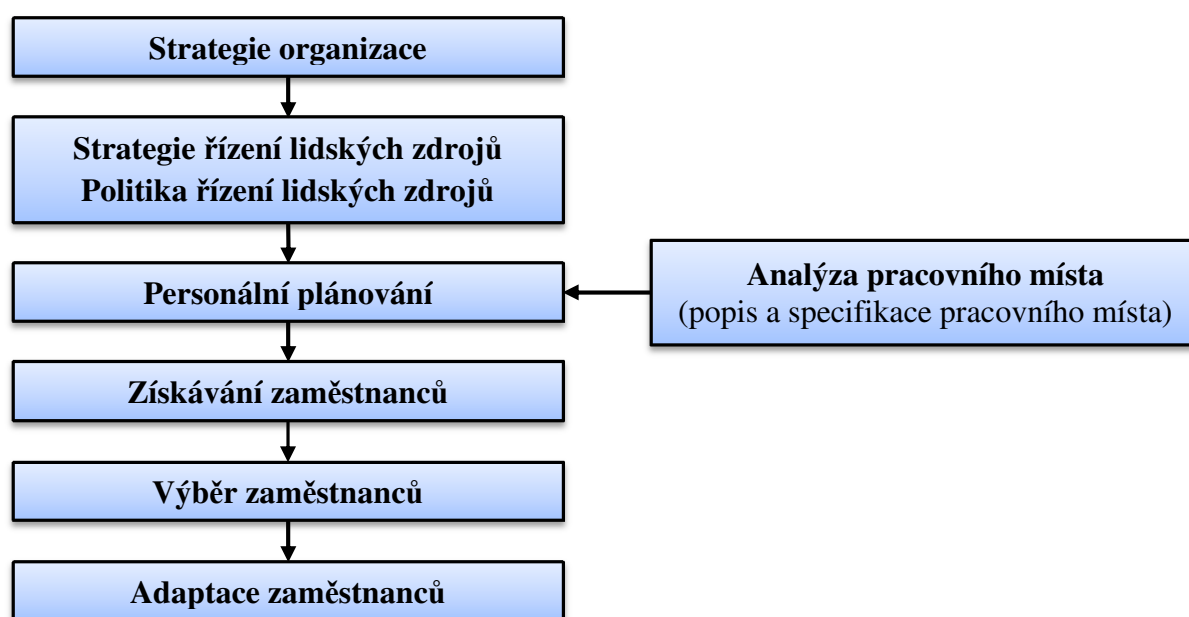
Proces zabezpečování zaměstnanců je ve své podstatě realizací záměrů politiky a strategie řízení lidských zdrojů, proto je prvním předpokladem k jeho fungování právě zavedení a dodržování politiky a strategie řízení lidských zdrojů. Dále musejí být v organizaci, na základě analýzy pracovních míst, jasně definovány popisy a specifikace pracovních míst, abychom věděli, jaké zaměstnance a s jakou kvalifikací je třeba hledat, které metody získávání zvolit, jaké požadovat dokumenty od uchazečů či jaká výběrová kritéria použít (Horváthová a kol., 2014).

Samotný proces zabezpečování zaměstnanců by měl začít **personálním plánováním** (plánováním budoucí potřeby zaměstnanců), které vychází ze strategie organizace a musí korespondovat s jejími strategickými cíli. Jeho smyslem je na základě sledování a odhadování pohybu lidí z organizace, do organizace a uvnitř organizace, předpovědět budoucí potřebu

zaměstnanců. Informace o celkovém množství a struktuře zaměstnanců, které je potřeba v daném období získat, o tom jaké zdroje využít a jaké metody získávání použít jsou uvedeny v plánu získávání zaměstnanců, jež je výstupem systematického personálního plánování (Dvořáková a kol., 2012).

Jakmile je sestaven plán získávání zaměstnanců, můžeme začít s realizací procesů získávání, výběru a následné adaptace zaměstnanců. Aby mohl být proces zabezpečování dostatečně efektivní, je nutné dodržet postup, který je naznačen v Obr. 3.1 a odborně provést všechny jeho kroky. Vybrané kroky budou podrobněji rozebrány v následujícím textu práce.

Obr. 3.1 – Proces zabezpečování zaměstnanců



Zdroj: Byars, Rue (2011); Horváthová a kol. (2014); upraveno

3.3 Analýza pracovních míst

Koubek (2007, s. 43) definuje analýzu pracovního místa následovně: „Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o zaměstnanci, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovního místa jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“

Analýza pracovního místa představuje prvotní etapu v procesu získávání a výběru zaměstnanců, a zároveň ovlivňuje i další personální činnosti v organizaci, jako je

např. odměňování, hodnocení či vzdělávání zaměstnanců. Informace získané pomocí analýzy pracovního místa slouží jako podklady pro tvorbu popisu pracovního místa a specifikace požadavků na zaměstnance, jež jsou výstupem analýzy pracovního místa (Robinson, 2006).

Šikýř (2014) uvádí jako výchozí metodu pro analýzu pracovních míst **analýzu dokumentů**, které souvisejí s daným pracovním místem, může se jednat např. o stávající nebo typové popisy či specifikace pracovních míst, organizační strukturu, organizační řády, směrnice a předpisy, pracovní řády, pracovní postupy, právní předpisy aj. Dále může být využita také metoda **pozorování** zaměstnanců při výkonu práce a zaznamenávání potřebných informací, případně **vlastní výkon práce** analytikem. **Dotazníky** pro zaměstnance, kteří v současné době pracují na daném pracovním místě, či **rozhovory** se zaměstnanci je možno také zařadit mezi metody využívané při analýze pracovních míst.

Velmi důležité při analýze pracovních míst je zvolit vhodné zdroje informací o pracovním místě. Koubek (2007) uvádí následující zdroje informací:

- **zaměstnanci**, kteří jsou zařazeni na dané pracovní místo, bývají obvykle nejčastějším zdrojem informací, protože právě oni mají největší přehled o vykonávané práci;
- **školení a zkušení pozorovatelé** jsou schopni zjistit velké množství potřebných informací, nicméně jejich přítomnost na pracovišti může zapříčinit, že zaměstnanci budou vykonávat svou práci odlišně;
- **bezprostřední nadřízený** daného pracovního místa nemusí mít vždy potřebné podrobné znalosti o pracovním místě, nicméně může nejlépe určit klíčové činnosti vedoucí ke splnění úkolů jeho týmu či pracoviště;
- **specialista na analýzu pracovních míst**, u něj je nesmírně důležitá dostatečná kvalifikace a praxe, aby nedošlo ke zkreslení či nepřesnostem, zejména v oblasti časové náročnosti plnění úkolů;
- **nezávislý odborník** na danou práci, jež nebude případnými změnami zasažen, např. zaměstnanec vykonávající stejnou práci v jiné organizaci;
- **spolupracovníci** či **podřízení** nejsou sice schopni poskytnout podrobné informace, ale mohou poskytnout jiný úhel pohledu a doplňující informace;
- **další odborníci**, kteří mají povědomí o postavení pracovního místa v organizační struktuře a úkolech z něj vyplývajících;
- **stávající písemná dokumentace** o pracovním místě může být využita spíše jako doplňkový zdroj informací.

Popis pracovního místa slouží ke specifikaci hlavních úkolů, povinností a odpovědností souvisejících s daným pracovním místem. Mohou se lišit ve formě a obsahu, ale obecně obsahují tyto údaje o daném pracovním místě: název, umístění v organizační struktuře, vztahy podřízenosti a nadřízenosti, účel, povinnosti, odpovědnosti, pravomoci, pracovní předpisy, normy výkonu atp. Jsou užitečné především u získávání a výběru zaměstnanců při vyjasňování povahy a rozsahu povinností spojených s konkrétním pracovním místem (Robinson, 2006).

Specifikace požadavků na zaměstnance (specifikace pracovního místa), jak už název napovídá, jsou zde formulovány konkrétní požadavky na vzdělání, kvalifikaci, schopnosti a zkušenosti, které musí splňovat zaměstnanec stanoveného pracovního místa. Mezi základní kategorie požadavků na zaměstnance patří: vzdělání a odborná příprava, pracovní zkušenosti a praxe, motivační předpoklady, manažerské schopnosti a dovednosti, osobní předpoklady, sociální schopnosti, odborné a speciální znalosti, zdravotní stav, další požadavky např. neobvyklá pracovní doba, časté služební cesty atp. Nejdůležitější při definování požadavků je, z důvodu vyvarování se stanovení nereálně vysokých požadavků na zaměstnance či uchazeče, jejich rozdělení na podstatné (nezbytné) a žádoucí. Podstatné požadavky musí být pečlivě stanoveny a vyžadovány, žádoucí požadavky mohou být zaměstnancem získány až v průběhu pracovního zácviku, anebo mohou být vykompenzovány jinými předpoklady (Urban, 2013).

Rozsah podrobnosti popisu a specifikace pracovního místa je odlišný pro různá pracovní místa, oba dokumenty by však měly být dostatečně obsáhlé, aby mohly přispívat k uskutečňování personálních činností v organizaci a aby zaměstnanci přesně věděli, co se od nich očekává. Oba dokumenty zachycují současný stav, jak to skutečně na pracovišti vypadá a co se od zaměstnance vyžaduje, nicméně musí být pravidelně prověřovány a aktualizovány. Frekvence aktualizací závisí na proměnlivosti požadavků a pracovních podmínek na každém jednotlivém pracovním místě v organizaci (Koubek, 2011).

3.4 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců lze definovat jako proces hledání dostatečného množství vhodných uchazečů o zaměstnání, z nichž mohou být vybráni ti správní budoucí zaměstnanci. Ve většině organizací zabezpečují získávání zaměstnanců personalisté. Získávání představuje první kontakt, který v organizaci učiní s potenciálními zaměstnanci. Jen díky získávání se mnozí jedinci dozvědí o organizaci, a nakonec se rozhodnou, zda v ní chtějí pracovat. Dobře

naplánovaný a řízený proces získávání může organizaci zajistit vysokou kvalitu uchazečů, zatímco chaotické a nesystematické úsilí při náboru bude mít za následek spíše průměrnou kvalitu uchazečů. Vzhledem k tomu, že kvalitní zaměstnance nelze vybrat, pokud se nepřihlásí vhodní uchazeči, je velmi důležité, aby konkrétně tito uchazeči věděli o volných pracovních místech a měli zájem o práci v organizaci, čemuž napomáhá efektivní proces získávání zaměstnanců. Takovýto proces by měl informovat odborně způsobilé osoby o pracovních příležitostech, vytvářet pozitivní image organizace a poskytovat dostatek informací o volných pracovních místech, aby žadatelé mohli provést srovnání jejich kvalifikací a zájmů s požadavky volného pracovního místa (Aswathappa, 2008).

Hlavním úkolem získávání je zajistit, aby do organizace vstupovali pouze kvalitní zaměstnanci, z tohoto důvodu je považováno společně s výběrem zaměstnanců za jednu z klíčových personálních činností. V současnosti je v organizacích usilováno nejen o to, aby uchazeči byli způsobilí k vykonávání pracovní pozice a měli určitý rozvojový potenciál, ale také aby byli schopní identifikovat se s organizací a přizpůsobit se její kultuře (Kocianová, 2010).

V dnešní době, kdy jsou v organizacích zaměřováni na dosahování účinnosti a efektivity, je získání správné osoby pro danou práci nejvyšší prioritou. Efektivní a propracovaný přístup k získávání může být potenciálním zdrojem konkurenční výhody organizace, protože může pomoci úspěšně soutěžit o omezené lidské zdroje, přilákat vysoce kvalifikované a schopné lidi, snížit fluktuaci, sladit náklady a přínosy či vytvářet kulturní různorodost zaměstnanců (Aswathappa, 2008).

Koubek (2011) stanovil několik neodmyslitelných bodů, které musí být v souvislosti se získáváním zaměstnanců postupně splněny:

- včas identifikovat potřebu obsazení pracovního místa,
- mít k dispozici popis pracovního místa a specifikaci požadavků na zaměstnance,
- stanovit zdroje získávání zaměstnanců (vnitřní nebo vnější),
- zvolit metodu získávání a způsob, jak budeme o volném pracovním místě informovat,
- stanovit jaké dokumenty a informace budeme od uchazečů požadovat,
- určit jak a do kdy se uchazeči mají hlásit o zaměstnání,
- formulovat pracovní nabídku, uveřejnit ji a stanovit termín ukončení jejího zveřejnění,

- definovat kritéria pro posuzování uchazečů a počet uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému řízení.

3.4.1 Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců

Z hlediska zdrojů mají zaměstnavatelé vždy dvě možnosti získávání zaměstnanců, a to z vnitřních nebo vnějších zdrojů. **Vnitřní zdroje** tvoří stávající zaměstnanci organizace, kteří byli uspořeni vlivem technického pokroku, byli uvolněni z důvodu ukončení nějaké činnosti či organizačních změn, jsou schopni vykonávat složitější práci než nyní anebo zaměstnanci mající nějaký důvod k přechodu na jiné pracovní místo (Koubek, 2007). V Tab. 3.1 jsou zachyceny jednotlivé výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

Tab. 3.1 – Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů získávání zaměstnanců

Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • lepší znalost silných a slabých stránek uchazeče • uchazeč zná mnohem lépe organizaci i spolupracovníky • posílení morálky a motivace zaměstnanců z důvodu vidiny možnosti postupu • zvýšení návratnosti investic vložených do rozvoje zaměstnanců • podpoření pocitu jistoty zaměstnání • regulovatelnost personálními plány • nižší náklady na proces získávání • kratší doba obsazování pracovního místa 	<ul style="list-style-type: none"> • nižší pravděpodobnost přispění novými nápady nebo inovacemi vlivem tzv. „provozní slepoty“ • lidé mohou být povyšováni až do bodu, kdy nemohou úspěšně vykonávat práci • zvýšená rivalita mezi zaměstnanci toužícími po povýšení • výběr bývá omezenější • nepřijetí bývalého spolupracovníka jako nadřízeného • zklamání zaměstnance, který nebyl povýšen

Zdroj: Bláha a kol. (2013); Kocianová (2010); upraveno

Naopak mezi **vnější zdroje** patří lidé mimo organizaci, kteří se v budoucnu mohou stát jejími zaměstnanci. O zaměstnancích z vnějšího trhu práce se říká, že přinášejí „novou krev“ do organizace. Konkrétně se může jednat o jedince, jež chtějí změnit práci, absolventy, ženy vracející se z mateřské či rodičovské dovolené, uchazeče vedené v evidenci úřadu práce nebo občany se zdravotním postižením (Dvořáková a kol., 2012). Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů jsou vyjmenovány v Tab. 3.2.

Tab. 3.2 – Výhody a nevýhody vnějších zdrojů získávání zaměstnanců

Vnější zdroje získávání zaměstnanců	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">• větší základna talentů a možnost výběru• přijatí zaměstnanci mohou přinést nový pohled, impulzy a perspektivy• větší šance získat kvalifikované/vedoucí zaměstnance• zpravidla vyšší pracovní nasazení• je větší pravděpodobnost, že bude uznán jako vedoucí zaměstnanec, než povýšený bývalý spolupracovník• možnost přesného pokrytí potřeb pracovního místa	<ul style="list-style-type: none">• delší doba na zapracování• snížení motivace zaměstnanců, kteří se považují dostatečně kvalifikovaní pro vykonávání dané práce• přilákání a hodnocení uchazečů zvenčí bývá obvykle nákladnější• delší doba na obsazení pracovního místa• vyšší finanční požadavky nových zaměstnanců• vyšší riziko nesprávné volby, vlivem méně detailních informací o uchazeči

Zdroj: Bláha a kol. (2013); Kocianová (2010); upraveno

3.4.2 Metody získávání zaměstnanců

V organizacích mají k dispozici široké spektrum metod, které mohou být využity při získávání zaměstnanců. Volbu nejvhodnější metody ovlivňují nejrůznější okolnosti např. druh obsazovaného pracovního místa, zda je oslovován zaměstnanec z vnitřních nebo vnějších zdrojů, předpoklady a požadavky na volné pracovní místo, aktuální situace na trhu práce, zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání, atraktivita organizace jako zaměstnavatele či finanční a časové možnosti. Zaměstnavatelé obvykle kombinují více metod získávání zaměstnanců (Šikýř, 2012). V následujícím textu budou podrobněji popsány některé z používaných metod.

Samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání

V organizacích, jež mají vybudované dobré image, jsou společností vnímány jako dobří zaměstnavatelé, nabízejí zajímavou dobře placenou práci, se často spoléhají na to, že se uchazeči přihlásí sami. Tato relativně pasivní metoda získávání zaměstnanců eliminuje náklady na inzerci, avšak to je její jediná výhoda. Mezi nevýhody je možno zařadit nepřesnou představu uchazečů o tom, jaké zaměstnance organizace potřebuje, nutnost neustálé připravenosti věnovat se uchazečům a nedostatečnou možnost výběru (Koubek, 2007).

Doporučení současným zaměstnancem

Stávající zaměstnanci mohou doporučit vhodné kandidáty na uvolněné pracovní místo, případně informovat své známé o volném pracovním místě. Některé organizace nabízejí peněžní odměnu za doporučení úspěšného uchazeče. Při vytvoření vhodných podmínek, může být tento způsob získávání velmi efektivní, levný a rychlý. Takto získaní uchazeči zpravidla splňují všechny požadavky na pracovní místo, protože většina zaměstnanců ví z vlastních zkušeností, jaké jsou pracovní požadavky a jaký druh osob v organizaci hledají. Negativem může být především nebezpečí tvorby klik v organizaci (Aswathappa, 2008).

Přímé oslovení jedince

Metoda vyžaduje zapojení vedoucích zaměstnanců, od kterých se očekává, že budou sledovat odborný tisk, účastnit se konferencí a veletrhů, navazovat pracovní a obchodní kontakty za účelem získání informací o lidech, kteří jsou ve svém oboru jedničky. Takto vytipovaní lidé mohou být v případě potřeby přímo osloveni. Metoda šetří náklady na inzerci a zabezpečuje zpravidla vhodné uchazeče, nicméně může zhoršovat vztahy s organizacemi, jejichž odborníci jsou osloveni (Koubek, 2007).

Inzerce v tisku, rozhlasu a televizi

Inzerce ve sdělovacích prostředcích je jednou z nejrozšířenějších metod, může být zaměřena lokálně, tedy pouze na region, v němž sídlí organizace, celostátně či mezinárodně. Organizace mohou inzerci organizovat samy, ale mohou také spolupracovat s profesionálními agenturami. Efektivní inzerce by měla oslovit cílovou skupinu uchazečů a podnítit v nich zájem o nabízené pracovní místo. Důležité je, aby inzerát přesně a výstižně popisoval pracovní místo a požadavky na uchazeče, dále by v něm neměl chybět nadpis (hlavička), název organizace a informace o způsobu a termínu přihlášení. Pomocí inzerce lze oslovit rychle velký počet lidí, nicméně je důležité sledovat účelnost vynakládaných nákladů (Kocianová, 2010).

Vývěsky

Vývěsky mohou být umístěny v organizaci i mimo ni, obecně informují o volném pracovním místě. Nejčastěji se nacházejí na dobře viditelném a frekventovaném místě, aby si jich všimlo co největší množství potenciálních uchazečů. Rozsah informací o nabízeném pracovním místě je na uvážení zaměstnavatele, avšak neměl by chybět podrobný popis pracovního místa, požadavků na uchazeče, termín a podmínky přihlášení. Jedná se o poměrně

levnou a nenáročnou metodu vhodnou pro získávání zaměstnanců na méně kvalifikované pracovní pozice. V praxi se metoda osvědčila při oslovování studentů a absolventů vysokých škol. Obdobně jako vývěsky mohou posloužit také vhodně umístěné plakáty či poutače (Koubek, 2007).

Letáky

Letáky mohou být vkládány do poštovních schránek, doručovány poštou nebo rozdávány na různých akcích. Tato metoda je velmi podobná předchozí metodě, rovněž není příliš vhodná pro získávání kvalifikovaných odborníků. Vzhledem k tomu, že jsou letáky doručovány přímo potenciálním uchazečům, jsou lidé víceméně nuceni nabídku zaregistrovat. Avšak tento způsob doručování je spojen s vyššími náklady (Kocianová, 2010).

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Spolupráce organizací se vzdělávacími institucemi, tj. s univerzitami, školami a učiteli, může probíhat individuální formou (podpora konkrétního studenta) nebo formou spolupráce organizace s danou vzdělávací institucí. V organizacích mají na výběr z mnoha forem spolupráce, mezi nejrozšířenější patří možnost vypracovávání závěrečných prací studentů v organizacích, odborné stáže a praxe, exkurze, přednášky na školách, sponzoring, soutěže nebo organizace veletrhů (Kocianová, 2010). Výhodou metody je, že ve vzdělávacích institucích často probíhá předvýběr a doporučení jsou pouze vhodní studenti či absolventi. V organizacích mají možnost poznat studenta a získat o něm více informací než o běžném uchazeči, metoda je vhodná i pro získání dočasných zaměstnanců na práci o prázdninách či zaměstnanců na částečný úvazek, v neposlední řadě je obvykle tato metoda méně nákladná. Mezi nevýhody metody lze zařadit sezónnost nástupu studentů a absolventů do zaměstnání nebo jejich téměř žádné pracovní zkušenosti (Koubek, 2011).

Využití služeb personální agentury

Mezi personální agentury je možno zařadit zprostředkovatelské agentury, headhuntingové společnosti a agentury na vyhledávání a výběr. Obecně zaměstnanci personálních agentur pomáhají organizacím s vyhledáváním vhodných uchazečů. Obvykle si sami mapují pracovní trh a vedou si svou databázi lidí, kteří hledají zaměstnání. Některé agentury jsou úzce zaměřeny pouze na některé pracovní pozice, jiné nabízejí komplexní služby. Agenturám musí zaměstnavatelé za jejich služby platit, cena služeb je diferencovaná a často ovlivněna dohodou mezi organizací a agenturou. Nevýhodou této metody mohou být vyšší

náklady, které však mohou být vykompenzovány profesionální zdatností personálních konzultantů. Metodu se vyplatí použít především při obsazování vyšších manažerských pozic. Na trhu existuje velké množství personálních agentur a je třeba věnovat pozornost důkladnému výběru té nejspolehlivější (Dale, 2007).

Spolupráce s úřady práce

Spolupráce s úřady práce je cenově velmi výhodná, protože zprostředkování uchazečů bývá bezplatné, anebo ve specifických případech dokonce může být zaměstnavateli poskytnut i příspěvek na zaměstnání uchazeče. Úřady práce málokdy nabízejí uchazeče na vysoce kvalifikované pracovní pozice. V případě, že v organizacích chtějí získat kvalifikované odborníky z určitého oboru, mohou navázat spolupráci také s různorodými sdruženími odborníků, vědeckými společnostmi či s odbory (Kocianová, 2010).

Elektronické získávání (E-recruitment)

Elektronické získávání se stává jednou z ústředních metod získávání zaměstnanců, je založeno na využívání služeb internetu, zejména vlastních webových stránek organizace, pracovních serverů, elektronické pošty a sociálních sítí. V současné době má už většina organizací zřízeny webové stránky, kde jsou v sekci „Kariéra“ zveřejňovány nabídky práce, na které může potenciální uchazeč ihned reagovat. K uveřejnění pracovní nabídky a komunikaci s uchazečem jsou také často využívány webové stránky pracovních portálů. Elektronická pošta pak slouží nejčastěji k přijímání životopisů a žádostí o zaměstnání, anebo k poskytování potřebných informací uchazečům. Na internetu je nabízeno nepřeberné množství služeb, v posledních letech se do popředí dostávají sociální sítě, kde si každý člen, jež má zřízen účet, buduje svou vlastní síť kontaktů, díky nimž je pak možné najít nové přátele, zákazníky, obchodní partnery či právě zaměstnance. Příkladem sociální sítě zaměřené především na budování sítí pracovních kontaktů je LinkedIn (Šikýř, 2014).

Zaměstnavatelé mohou také elektronicky testovat znalosti a dovednosti uchazečů, zjistit si o nich informace, zkontrolovat jejich minulost, vést rozhovory prostřednictvím videokonferencí a řídit celý proces získávání a následného výběru přes speciální software. Využití této metody přináší prospěch především díky nízkým nákladům, vysoké rychlosti a možnosti oslovit široký okruh uchazečů v podstatě celosvětově. Širší dosah může mít za následek mnoho nekvalifikovaných zájemců o zaměstnání a s tím spojenou vyšší časovou náročnost při třídění uchazečů (Aswathappa, 2008).

3.4.3 Role a odpovědnosti při získávání zaměstnanců

Nejdůležitější roli v procesu získávání zaměstnanců zabezpečují personalisté, kteří však úzce spolupracují s vedoucími zaměstnanci. Společně s vedoucími sestavují personalisté plány získávání zaměstnanců, které vycházejí ze strategických cílů organizace, a formulují nabídky práce. Personalisté plánují jednotlivé činnosti v procesu získávání, rozhodují o tom, na jaké zdroje se získávání zaměří, jaké metody budou využity, které dokumenty budou požadovány od uchazečů, jednají s uchazeči o zaměstnání, shromažďují od nich všechny požadované dokumenty, obstarávají potřebné organizační a administrativní činnosti a v neposlední řadě rovněž dohlíží na dodržování platných zákonů, právních předpisů a směrnic. Vedoucí zodpovídají především za včasnou identifikaci potřeby získání zaměstnanců na konkrétní pracovní pozice, ale mohou také participovat při rozhodování o zdrojích či metodách získávání, požadované dokumentaci atp. (Horváthová a kol., 2014)

3.5 Výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců jsou dvě významné personální činnosti, které spolu úzce souvisejí. Zatímco získávání se zaměřuje na identifikaci vyhovujících uchazečů o zaměstnání, výběr se zabývá selekcí nejvhodnějších jedinců ze skupiny uchazečů. Jinými slovy jde při získávání o to, přilákat co největší množství vhodných uchazečů. Výběr se naopak snaží postupně eliminovat počet uchazečů a určit z nich toho nejlepšího (Aswathappa, 2008).

Výběr zaměstnanců je proces, během něhož jsou vybráni jedinci s požadovanou kvalifikací a kompetencemi, kteří obsadí volná pracovní místa v organizaci. Bez způsobilých zaměstnanců, by totiž organizace měla mnohem menší šanci na úspěch. Pravděpodobně nejlepší pohled na výběr a následné rozmísťování zaměstnanců mohou poskytnout dvě kréda z oblasti lidských zdrojů, které podtrhují význam účinného obsazování pracovních míst (Mathis, Jackson, 2008).

„Zaměstnej těžce, ved' lehce.“ Z čehož vyplývá, že množství času a úsilí strávené nad výběrem správných lidí, se vrátí v podobě menší obtížnosti při jejich vedení, protože většina problémů byla eliminována již při výběru (Mathis, Jackson, 2008).

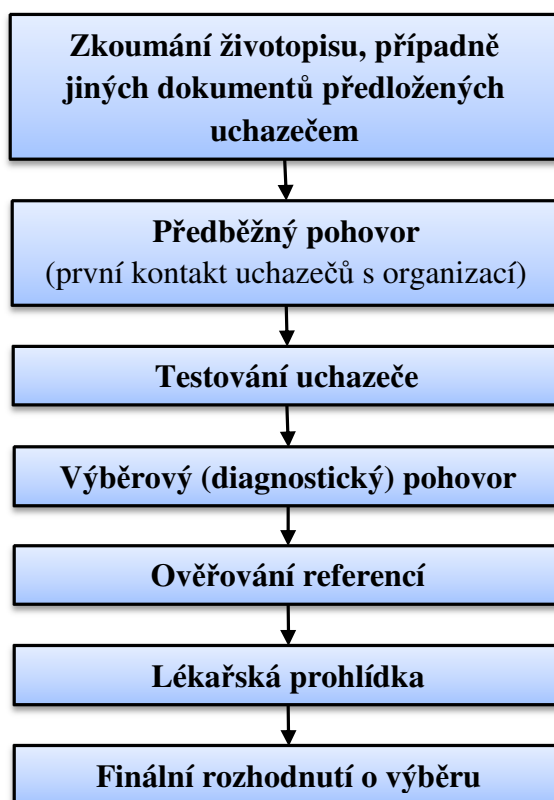
„Špatnou volbu při výběru nenahradí ani sebelepší školení“. Pokud nejsou vybráni ti správní lidé s odpovídajícími schopnostmi, zaměstnavatelé mohou mít později potíže adekvátně vyškolit méně kvalifikované uchazeče, kteří byli zvoleni (Mathis, Jackson, 2008).

Vzhledem k finanční i časové náročnosti procesu výběru zaměstnanců, je velmi důležité, aby byl úspěšný ihned napoprvé. Kvalitní výběr bývá z velké části ovlivněn dostatečným počtem kvalifikovaných uchazečů. Doporučovaný optimální počet uchazečů se pohybuje v rozmezí tří až deseti uchazečů na jedno pracovní místo, tento počet se odvíjí od situace na trhu práce, charakteru pracovního místa a možností jeho obsazení (Kocianová, 2010).

3.5.1 Proces výběru zaměstnanců

Účelem výběrového procesu je vybrat z vhodných uchazečů jen jednoho, jenž pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný i kariérový růst v organizaci, a tomu nabídnout volné pracovní místo. Byars a Rue (2011) rozdělili výběrový proces do sedmi kroků, které jsou zobrazeny v Obr. 3.2.

Obr. 3.2 – Kroky výběrového procesu



Zdroj: Byars a Rue (2011); upraveno

Koubek (2007) ve své knize uvádí navíc další krok, a to **informování uchazečů** o výsledcích výběrového řízení, v tomto kroku je rovněž vybranému nejvhodnějšímu uchazeči **nabídnuto zaměstnání**. Je nutné říci, že není zapotřebí, aby byly pokaždé aplikovány všechny kroky a ve stanoveném pořadí, záleží to především na charakteru pracovního místa,

na disponibilních finančních zdrojích nebo na specifických potřebách organizace. V případě, že uchazeči absolvují všechny kroky, jedná se o tzv. kompenzační přístup. Pokud po každém kroku, bude část nevhodných uchazečů vyřazena, lze hovořit o vyřazovacím přístupu. Smíšený (hybridní) přístup, je kombinací obou předchozích přístupů.

První krok procesu, tedy zkoumání životopisu, dotazníku a jiných dokumentů předložených uchazečem (žádost o zaměstnání, motivační dopis, dotazníky, kopie vysvědčení, diplomů a certifikátů, pracovní posudky, reference aj.), často bývá označován jako tzv. **předvýběr**. Obsahem předvýběru je prozkoumat a posoudit údaje o způsobilosti uchazeče vykonávat požadovanou práci. Zmíněné údaje jsou porovnávány s klíčovými kritérii pro výkon práce na volném pracovním místě. Výsledkem předvýběru bývá rozdělení uchazečů do tří skupin (velmi vhodní, méně vhodní a zcela nevhodní) nebo při nedostatečném počtu uchazečů pouze do dvou skupin (vhodní a nevhodní). V případě potřeby mohou být v rámci předvýběru realizovány také telefonické rozhovory s uchazeči. Většina výběrových řízení bývá realizována ve více kolech, první kolo zpravidla obsahuje předvýběr a obstarávají jej personalisté, v dalších kolech jsou ve větší míře zapojováni vedoucí nebo externí odborníci (Kocianová, 2010).

3.5.2 Metody výběru zaměstnanců

Existuje široké spektrum metod výběru zaměstnanců, avšak u žádné z nich není stoprocentně zajištěno, že bude vybrán právě ten nevhodnější uchazeč. V praxi je doporučováno kombinovat více metod, aby se snížila pravděpodobnost nesprávného výběru na minimum. Na selekci metody výběru zaměstnanců má vliv celá řada interních a externích faktorů. Interní faktory jsou např. velikost organizace, její organizační struktura, finanční situace, zda je výběr realizován z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Naopak velikost pracovního trhu, ekonomická, politická a sociální situace v zemi patří mezi externí faktory (Bláha a kol., 2013). V následujícím textu budou blíže představeny vybrané metody výběru zaměstnanců.

Zkoumání životopisu

Životopis je velmi často používaným a oblíbeným způsobem podávání žádosti o pracovní místo. Poskytuje základní informace o osobním a profesním vývoji uchazeče, které mohou být podkladem pro další metody výběru např. pro výběrový pohovor. Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, na základě životopisu mohou být nevhodní uchazeči vyloučeni již na začátku výběrového procesu (Byars, Rue, 2011).

O rozsahu a podrobnosti životopisu jsou vedeny časté diskuze, někteří lidé zastávají názor, že by měl životopis obsahovat pouze nejpodstatnější údaje, které zaujmou především zaměstnavatele, jiní tvrdí, že by měl být komplexním a věcným přehledem. K prohlížení životopisu je, dle odborné literatury, potřeba přistupovat s jistou dávkou skepticismu, jelikož mnoho uchazečů neuvádí zcela pravdivé údaje. Z tohoto důvodu není doporučováno, používat analýzu životopisu jako jedinou metodu výběru, měla by být vždy kombinována alespoň s jednou další metodou. Velké množství nepravdivých informací může být odhaleno prostřednictvím důkladného ověření všech údajů uvedených v životopise, což ale většina zaměstnavatelů vzhledem k časové náročnosti a nákladům nedělá (Dale, 2007).

Dvořáková a kol. (2012) uvádí, že v současné době zaměstnavatelé nejvíce preferují strukturovaný životopis, v němž jsou životopisné údaje uchazeče uspořádány přehledně, logicky a chronologicky do několika celků, může se jednat např. o osobní údaje, dosažené vzdělání, odbornou praxi anebo údaje o dalších schopnostech a dovednostech. U každé pracovní zkušenosti zaměstnavatelé většinou požadují uvedení stručného popisu vykonávaných činností, jelikož pouhý název pracovní pozice nemá dostatečnou vypovídací schopnost. Na základě prozkoumání životopisu, mohou být sestaveny otázky pro výběrový pohovor. Při analýze životopisu se sleduje:

- četnost změny vzdělávací instituce a zaměstnavatele;
- kontinuita a cílevědomost v daných změnách (zda se odpovědnost a pravomoci rozšiřovaly, zda byl povýšen nebo převeden na nižší pracovní pozici);
- ukončení započatého studia;
- délka trvání pracovního poměru u jednotlivých zaměstnavatelů;
- časové mezery ve sledu životních aktivit, mezi změnami zaměstnání či vzdělání;
- zda nebyly pracovní poměry ukončeny k neobvyklému termínu;
- shoda časových údajů uvedených v životopise s údaji v jiných požadovaných dokumentech;
- jestli jsou v životě uchazeče zvláštní události, které se odehrály paralelně se změnou vzdělávací instituce nebo zaměstnavatele (např. narození dítěte, svatba atp.).

Dotazník

Dotazník většinou vyplňují uchazeči ve větších organizacích, různé organizace mají různé druhy dotazníků nejčastěji diferencované pro různé pracovní pozice. Nejvhodnější je

využití dotazníků v případě, že se na danou pracovní pozici hlásí velké množství uchazečů. Standardní dotazníky, poskytují základní požadované informace o uchazeči, obdobně jako životopis, s tím rozdílem, že šablona dotazníku je pevně daná a uchazeč se podle ní musí řídit, čímž dochází ke standardizaci informací. Údaje uvedené v dotazníku i ve všech ostatních předložených dokumentech by měly být pravdivé a vzájemně by neměly být v rozporu (Kocianová, 2010).

Specifickým typem dotazníku je biodatový (životopisný) dotazník, jež je založen na srovnávání životopisných údajů s požadavky pracovního místa. Mezi biodata patří demografické znaky (pohlaví, věk, rodinný stav), vzdělání, odborná kvalifikace, pracovní zkušenosti, záliby a volnočasové aktivity, motivace v kariéře aj. Při konstrukci dotazníku je nejprve dotazník předložen stávajícím zaměstnancům, aby byly identifikovány rozdíly v jejich biodatech. Odpovědi zaměstnanců, kteří úspěšně vykonávají danou práci, tvoří jakýsi ideál a jsou používány k posuzování uchazečů. Čím větší shody je dosaženo mezi klíčovými životopisnými údaji uchazeče a stávajících úspěšných zaměstnanců, tím lépe (Armstrong, 2007).

Ověřování referencí

Ověřování referencí může probíhat před nebo až po výběrovém pohovoru. Většina potenciálních zaměstnavatelů ověřuje reference alespoň u jedné ze tří kategorií referencí: osobní, školní nebo reference od bývalého zaměstnavatele. Osobní a školní reference mívají obvykle nižší vypovídací hodnotu, protože uchazeč pravděpodobně neuvede osobu, která by mu poskytla negativní reference. Reference od bývalého zaměstnavatele by měly být objektivnější, a proto jsou také nejčastěji využívány (Byars, Rue, 2011).

Výběrový pohovor

Ve většině organizací je výběrový pohovor používán jakožto klíčová metoda výběrového procesu. Jedná se v podstatě o osobní setkání uchazečů, kteří dle předběžného posouzení životopisu splňují nezbytné požadavky na volné pracovní místo, s odpovědnými zástupci organizace, zpravidla s vedoucími a personalisty. Pohovor umožňuje komplexní posouzení a zhodnocení kompetentnosti uchazeče vykonávat stanovenou práci. Potenciální nadřazený uchazeče by se měl ideálně vždy účastnit pohovoru a následně rozhodovat o přijetí či nepřijetí uchazeče, protože právě on bude s novým zaměstnancem trávit spoustu času (Šikýř, 2014).

Smyslem pohovoru je (Šikýř, 2014):

- získat, verifikovat a doplnit rozhodné informace o uchazeči;
- posoudit způsobilost, osobnost, povahové rysy a motivaci uchazeče;
- poskytnout uchazeči potřebné informace o organizaci a podmínkách práce v ní;
- zjistit představy a očekávání uchazeče o podmínkách práce.

Důležité je uvědomit si, že pohovor přináší informace oběma stranám, ne pouze organizaci. Uchazeč si rovněž utváří svůj názor na organizaci, může hodnotit celkový postup při výběrovém rozhovoru, zda je dobře zorganizován a administrativně zvládnut, zda jsou dodrženy stanovené termíny, vedení samotného výběrového pohovoru, verbální či neverbální komunikaci tazatelů, úroveň personální práce atp. V konečném důsledku mohou všechny zmíněné faktory ovlivnit rozhodnutí uchazeče, zda přijme či nepřijme pracovní nabídku. Výběrový pohovor slouží nejen k výběru vhodných uchazečů, ale je i nástrojem k vytváření dobré pověsti organizace (Dvořáková a kol., 2012).

Na základě míry strukturovanosti lze pohovory diferencovat na tři typy:

1. Strukturovaný pohovor, jak už jeho samotný název napovídá, je nejvíce strukturovaný. Vždy je prováděn za použití předem připravené šablony, kde jsou jasně stanovené otázky i jejich pořadí. Díky této šabloně jsou systematicky položeny všechny důležité otázky stejně všem uchazečům a lze srovnávat jejich odpovědi (Byars, Rue, 2011).

2. Nestrukturovaný pohovor dosahuje naopak nejnížší míry strukturovanosti. Nemá předem stanovenou šablonu, kterou je třeba dodržet. Obvykle při něm bývají náhodně a bez přípravy kladeny otevřené otázky, které se odvíjejí od aktuálního vývoje pohovoru a reakcí uchazeče. Tento typ pohovoru neumožňuje systematické srovnání způsobilosti jednotlivých uchazečů a poskytuje větší prostor pro tvorbu předsudků, nicméně poskytuje prostor pro zjištění zajímavých skutečností o uchazeči (Byars, Rue, 2011).

3. Polostrukturovaný pohovor umožňuje eliminovat nedostatky a spojit výhody obou zmíněných typů pohovorů. Existují dva způsoby vedení tohoto pohovoru. Buďto je pohovor rozdělen na dvě časově vymezené části, z nichž je jedna strukturovaná a druhá ne, anebo pohovor vychází z předem stanovených cílových okruhů otázek, které tazatel rozvíjí dle potřeby (Koubek, 2007).

Z hlediska počtu účastníků je možno rozlišit rovněž tři typy pohovorů:

1. Individuální pohovor neboli pohovor jednoho s jedním (1 + 1) je nejběžnější a nejoblíbenější. Je využíván především při výběru manuálních a administrativních zaměstnanců, může však být také využit jako předběžný pohovor u uchazečů o manažerskou pozici či pozici specialisty. Pohovor vede většinou personalista, přímý nadřízený nebo vedoucí útvaru. Při tomto typu pohovoru hrozí nebezpečí chybného rozhodnutí jediného tazatele. Tomuto je možné předejít využitím série individuálních rozhovorů (Kocianová, 2010).

2. Pohovor před komisí, zpravidla se jej účastní minimálně dva tazatelé a jeden uchazeč. Ve výběrové komisi by měl vždy zasednout přímý nadřízený popřípadě nadřízený o úroveň výše, dalšími členy komise může být např. budoucí kolega, psycholog, personalista nebo zástupce odborů. Členové komise by se měli společně na pohovor připravit a rozdělit si role. Vyšší počet hodnotitelů zvyšuje objektivitu pohovoru, avšak může uchazeče více stresovat (Dvořáková a kol., 2012).

3. Skupinový pohovor, při tomto typu pohovoru stojí na jedné straně skupina uchazečů a na druhé straně jeden nebo více tazatelů. Používá se převážně k posuzování dílčích skutečností, hlavně pro zhodnocení chování uchazečů ve skupině. Tento pohovor je méně časově náročný, neumožňuje však komplexní posouzení každého uchazeče a klade vysoké nároky na připravenost, soustředěnost a schopnosti hodnotitelů (Koubek, 2007).

Pro úspěšné provedení výběrového pohovoru je nutná důkladná příprava. Před samotným pohovorem je nutné znát náplň pracovního místa, k tomu slouží analýza popisu a specifikace volného pracovního místa, seznámit se s životopisy uchazečů, navrhnout postup vedení pohovoru, připravit základní otázky, zvolit čas a vhodné prostředí (Urban, 2013).

Postup při samotném výběrovém pohovoru se může v různých organizacích lišit, obvykle však zahrnuje minimálně pět fází. Pohovor zpravidla začíná uvítáním uchazeče, kdy je hlavním cílem navodit přátelskou a vřelou atmosféru, následuje představení zaměstnavatele a volného pracovního místa, poté může být poskytnut prostor uchazeči pro jeho představení, nejčastěji je požádán o stručnou prezentaci vlastního životopisu. Čtvrtou nejdůležitější a nejdelší fází jsou tzv. otázky a odpovědi, kdy jsou tazatelem či tazateli ověřovány a doplňovány rozhodné informace o uchazeči, posuzována jeho způsobilost, chování a motivace. Současně může i uchazeč klást otázky, aby získal potřebné informace pro vlastní rozhodování o přijetí nebo odmítnutí případné nabídky zaměstnání. V poslední závěrečné fázi je s uchazečem

dohodnut další postup, způsob a termín informování o výsledku, v neposlední řadě je v této fázi nutné se s uchazečem rozloučit a poděkovat mu za účast. Po provedení pohovoru by si měl tazatel vyhradit určitý čas a napsat krátké hodnocení daného uchazeče (Šikýř, 2012).

Testy pracovní způsobilosti

Dle Koubka (2007) testy pracovní způsobilosti ověřují, do jaké míry splňuje uchazeč nároky pracovního místa. Jedná se o pomocnou či doplňkovou metodu výběru zaměstnanců, která bývá obvykle používána ve spojení s jinými metodami výběru. Používá se při obsazování pracovních míst s vyššími nároky na kvalifikaci. V praxi bývají nejčastěji využívány následující testy pracovní způsobilosti.

1. Testy osobnosti, osobnost je unikátní kombinace individuálních charakteristik, které ovlivňují chování jedince v osobním i pracovním životě. Mnoho organizací využívá různé osobnostní testy, které mají za úkol vyhodnotit, do jaké míry se vlastnosti uchazeče shodují s konkrétními pracovními požadavky. I když existuje mnoho různých osobnostních charakteristik, někteří experti věří, že je jen několik opravdu podstatných osobnostních rysů. Všeobecně přijímaný přístup v oblasti základních osobnostních rysů je tzv. „Big Five“ model, který uvádí těchto pět klíčových osobnostních charakteristik: extroverze, emoční stabilita, snášenlivost, otevřenost vůči novým zkušenostem a svědomitost (Mathis, Jackson, 2008).

2. Testy intelligence slouží k posouzení duševních a rozumových schopností uchazečů, nejčastěji prověřují např. krátkodobou paměť, abstraktní myšlení, logické uvažování, numerické a verbální myšlení, prostorové vidění, rychlost vnímání atp. Jejich cílem je odhalit rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů (Šikýř, 2014).

3. Testy schopností se zaměřují na hodnocení stávajících i potenciálních schopností souvisejících s prací a předpokladů jejich možného rozvoje. Může se jednat např. o mechanické a motorické schopnosti, administrativní schopnosti, manuální zručnost, schopnost učit se a přizpůsobovat se změnám, ale také o duševní schopnosti, v této oblasti se částečně překrývají s testy intelligence (Koubek, 2007).

4. Testy znalostí a dovedností se používají při ověřování znalostí a dovedností, které jedinec získal během studia nebo přípravy na budoucí povolání. Do této skupiny testů patří i ukázka pracovního postupu či vzorku práce (Koubek, 2007).

Assessment centre

Assessment centre (dále jen „AC“) neboli diagnosticko-výcvikový program patří mezi skupinové metody výběru zaměstnanců. AC probíhá mimo pracoviště, trvá zpravidla jeden až dva dny a je tvořeno sérií hodnotících postupů. Největší pozornost je věnována chování. Účastníci řeší různé úkoly či případové studie simulující náplň práce na pracovním místě. Na základě výkonu během simulací, lze poměrně přesně předpovědět jejich budoucí pracovní chování a výkon. Pro získání dodatečných informací ke skupinovým úkolům se používají průběžné pohovory a testy. Výkon účastníků je měřen z hlediska schopností požadovaných k dosažení stanovené úrovně výkonu na pracovním místě nebo na dané úrovni v organizaci. Metoda umožňuje interakci mezi uchazeči, posoudit více uchazečů najednou a podporuje více otevřené a participativní klima při plnění úkolů. Vyšší objektivitu metody je dosahováno prostřednictvím zapojení několika nezávislých pečlivě proškolených hodnotitelů nebo posuzovatelů (Armstrong, 2007).

Hodnotitelé posuzují jednotlivé uchazeče na základě předem stanovených kritérií, které vycházejí z nároků na obsazovanou pracovní pozici. Mikuláščík (2007) uvádí tyto příklady kritérií: celkový vnější dojem a vystupování, vyjadřovací schopnosti, věcná argumentace, nápaditost, vyjádření a zastávání vlastního názoru, angažovanost v diskuzi, prosazení se v týmu a jeho vedení, aktivní a pasivní naslouchání, práce v týmu, ochota spolupracovat, empatie, schopnost reagovat pod tlakem, vyjednávání v krizových situacích, cílevědomost atd.

Na závěr AC vždy probíhá porada všech hodnotitelů, kterou moderuje vedoucí AC. Během porady o celkovém hodnocení jednotlivých účastníků jsou maximálně sjednoceny dílčí hodnocení do komplexního posudku o jednání daného účastníka. Následně je stanoveno pořadí uchazečů od nejvhodnějšího po nejméně vhodného. Konečné rozhodnutí o vybraném uchazeči náleží nadřízenému obsazovaného pracovního místa. Významnou součástí každého AC je vydání hodnotitelské zprávy pro zadavatele a poskytnutí zpětné vazby účastníkům (Kocianová, 2010).

AC je velmi efektivní metoda výběru. Vzhledem k vyšším nákladům i časové náročnosti je využíváno především při obsazování náročnějších pracovních pozic (manažerské pozice, pozice specialistů). AC má stanovené určité zásady a je ve srovnání s ostatními metodami náročnější na přípravu a realizaci. Na kvalitu výstupů AC mají velký vliv všechny zúčastněné osoby, tzn. nejen uchazeči o zaměstnání, ale také profesionalita a složení skupiny hodnotitelů, moderátor a zvolené metody (Kocianová, 2010).

Lékařská prohlídka

Lékařská prohlídka se rovněž řadí mezi metody výběru zaměstnanců. Zpravidla však nebývá vyžadována, obvykle je nutná až v případě, že je uchazeči nabídnuto pracovní místo. Pracovní nabídka je obvykle podmíněna absolvováním lékařské prohlídky. Lékařská prohlídka zpravidla bývá jedním z posledních kroků výběrového procesu (Byars, Rue, 2011).

Reliabilita a validita metod výběru zaměstnanců

Při rozhodování o tom, kterou z metod výběru zaměstnanců zvolit, je nutné brát v úvahu různou míru reliability a validity jednotlivých metod. **Reliabilita**, jinými slovy spolehlivost, vyjadřuje především konzistentnost zjištěných výsledků v čase, tzn. že i při opakovaném použití určité metody, získáme u dané osoby shodné nebo přibližně stejné výsledky. **Validita** neboli platnost označuje míru, do jaké vybraná metoda skutečně měří ty charakteristiky, k jejichž měření je využita (Mathis, Jackson, 2008).

Jedním z typů validity je **predikční validita**, která udává, jak účinně lze pomocí dané metody předpovídat vhodnost uchazeče pro pracovní pozici, a bývá vyjádřena koeficientem korelace. Koeficient může nabývat hodnot od 0 do 1, kdy hodnota 0 znamená, že není dosaženo žádné shody mezi hodnocením uchazeče na konci výběrového řízení a jeho následným skutečným pracovním výkonem, naopak hodnota 1 znamená naprostou shodu tedy stoprocentní vhodnost uchazeče pro pracovní pozici. Šetření predikční validity dokazují, že hodnota 1 je pouze teoretická, většina metod dosahuje mnohem nižší hodnoty koeficientu, proto je hodnota nad 0,3 považována za dobrou. V Tab. 3.3 jsou seřazeny jednotlivé metody výběru z hlediska jejich predikční validity (Kocianová, 2010).

Tab. 3.3 – Rozdělení metod výběru dle jejich predikční validity

Metody výběru s nižší predikční validitou		Metody výběru s vyšší predikční validitou	
Dokumenty uchazeče	0,14	Test inteligence	0,27–0,61
Nestrukturovaný rozhovor	0,14	Multimodální rozhovor	0,27–0,51
Školní známky	0,15	Životopisný dotazník	0,37
Test osobnosti	0,15	Strukturovaný rozhovor	0,40
Grafologická expertiza	0,2	Zkušební doba	0,44
Posudky a reference	0,26	AC a výkonový test	0,45

Zdroj: Kocianová (2010, str. 127)

3.5.3 Finální rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče

Jakmile je dokončeno ověřování a posuzování způsobilostí uchazeče pomocí metod výběru zaměstnanců, mělo by dojít k finálnímu rozhodnutí, při němž je zvolen ideální uchazeč na dané pracovní místo, kterému je následně učiněna pracovní nabídka. Předpokladem pro uskutečnění tohoto kroku je, že existuje více než jeden kvalifikovaný uchazeč. Nej kvalifikovanější uchazeč je vybrán, na základě informací shromážděných během výběrového řízení, jehož správné provedení vede ke zvýšení pravděpodobnosti úspěšného rozhodnutí. Ve většině organizací mají na starost zkoumání životopisů, předběžné pohovory, testování, ověřování referencí atd. zaměstnanci personálního útvaru. Zodpovědnost za finální rozhodnutí náleží různým úrovním vedení, někde ho činí vedoucí útvaru či oddělení, kde bude nový zaměstnanec nastupovat, jinde zaměstnanci personálního útvaru (Byars, Rue, 2011).

Šikýř (2012) uvádí několik zásad, které předcházejí nekorektnímu průběhu výběru zaměstnanců, zvyšují pravděpodobnost přijetí bezpochyby nejlepšího uchazeče a také vedou ke zlepšování dobré pověsti zaměstnavatele:

- poskytovat uchazečům srozumitelné, přesné, úplné a pravdivé informace o volném pracovním místě, organizaci a zaměstnání v ní;
- posuzovat uchazeče podle klíčových požadavků pro výkon stanovené práce;
- nediskriminovat uchazeče uplatňováním nevhodných požadavků či nepřijatelných metod a postupů při výběru.

Velkým problémem při výběru nejvhodnějšího uchazeče je vyvarovat se subjektivnímu hodnocení. Mezi nejčastější subjektivní chyby hodnotitelů při výběru lze zařadit haló efekt, stereotypy, efekt zrcadla, „osobní chemii“ či hledání přesné napodobeniny. **Haló-efekt** nastává, když pozitivní charakteristiky uchazeče v určité oblasti zastíní nedostatečné či obtížně zjištělé předpoklady. Hodnotitel se musí soustředit na opravdu podstatné vlastnosti, které vyžaduje daná pozice. **Stereotypy** spočívají v tvorbě předsudků při hodnocení určitých osob, brání tedy skutečnému poznání uchazečů, protože se hodnotitel zaměřuje jen na informace, jež potvrzují jeho dříve vytvořený názor či dojem. **Efekt zrcadla** bývá v praxi poměrně častý, zakládá se na tendenci hodnotitele hledat svou kopii. Obdobnou chybou je intuitivní posuzování uchazeče podle působení „osobní chemie“, tedy příjemného či nepříjemného pocitu při setkání s uchazečem. Při **hledání přesné napodobeniny** se hodnotitelé domnívají, že je třeba najít osobu, která dříve vykonávala stejnou práci, pokud

možno ve stejném odvětví a v podobném podniku, anebo která se velmi podobá osobě vykonávající danou práci v minulosti (Urban, 2010).

3.5.4 Role a odpovědnosti při výběru zaměstnanců

Hlavní roli při výběru zaměstnanců hrají vedoucí zaměstnanci, jelikož právě oni rozhodují o finální výběru nejhodnějšího uchazeče. Ve spolupráci s personalisty vytvářejí popisy a specifikace pracovních míst, plánují postup při výběru, vybírají vhodné metody výběru, případně vytváří nové nástroje použitelné při výběru, koordinují výběrové řízení, připravují strukturované rozhovory, účastní se rozhovorů s uchazeči a posuzují je. Obdobně jako u získávání i při výběru zodpovídají personalisté za dodržování platných zákonů, předpisů a organizačních směrnic. Dále provádějí předvýběr uchazečů, sestavují časový plán výběru, organizačně a administrativně zabezpečují výběrové řízení, vyhodnocují úspěšnost výběru zaměstnanců a školí všechny osoby podílející se na procesu výběru zaměstnanců. Personalisté figurují při výběru zaměstnanců také v roli rádčů, jejichž úkolem je sdělit vedoucímu svůj názor a doporučit vhodného uchazeče, avšak finální rozhodnutí by měl vždy učinit vedoucí (Jackson, Schuler, Werner, 2009; Horváthová a kol., 2014).

3.6 Vyhodnocení efektivnosti získávání a výběru zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že získávání a výběr zaměstnanců patří mezi činnosti, do nichž musí organizace vkládat nemalé finanční prostředky, měla by být vyhodnocována jejich celková efektivita neboli zda byly finanční prostředky vynaloženy účinně a bylo dosaženo kýžených výsledků. Horváthová a kol. (2014, str. 64) uvádí tyto poměrové ukazatele uplatnitelné v praxi, které by měly být v organizacích sledovány:

- počet žadatelů o přijetí / počet žadatelů pozvaných na pohovor;
- počet pohovorů / počet učiněných pracovních nabídek;
- počet učiněných pracovních nabídek / počet uchazeči akceptovaných nabídek;
- počet nově přijatých zaměstnanců / počet posuzovaných uchazečů;
- počet dní absence zaměstnance / celkový počet pracovních dnů;
- náklady na získávání a výběr / počet nově přijatých zaměstnanců.

V organizacích mohou monitorovat a vyhodnocovat také celkový počet obdržných žádostí na určité pracovní místo, průměrnou dobu obsazování volného pracovního místa, porovnávat počet účastníků výběrového řízení s počtem došlých žádostí, míru fluktuace zaměstnanců, počet odchodů ve zkušební době, pracovní výkon nového zaměstnance, diverzitu uchazečů či průměrnou délku pracovního poměru (Dvořáková a kol., 2012).

Z ekonomického hlediska lze a je nutné sledovat široké spektrum nákladů, které musejí být vynaloženy v průběhu získávání a výběru zaměstnanců. V této souvislosti se jedná o mzdové náklady personalistů, náklady jednotlivých metod získávání (např. náklady na inzerci, komunikaci se školami a úřadem práce, spolupráci s personálními agenturami aj.), náklady na pronájem, náklady na spolupráci s externími subjekty (psycholog, poradenská organizace), administrativní náklady atp. Z těchto nákladů následně mohou být stanoveny průměrné náklady na přijetí jednoho zaměstnance či průměrné náklady na získání nového zaměstnance (Bláha a kol., 2013).

3.7 Adaptace zaměstnanců

Adaptace, někdy označována také jako orientace, následuje po úspěšném výběrovém procesu, kdy nejvhodnější uchazeč akceptuje pracovní nabídku a je přijat. **Přijímání zaměstnanců** se zabývá všemi právními a administrativními procedurami v souvislosti s nástupem nového zaměstnance. Hlavním formálním výstupem přijímání je příprava a podepsání pracovní smlouvy, tedy uzavření pracovněprávního vztahu mezi zaměstnancem a organizací, která ve smlouvě figuruje jako zaměstnavatel (Horváthová a kol., 2014).

Adaptace představuje uvedení a začlenění nových zaměstnanců do organizace. Nemusí se vždy týkat pouze nových zaměstnanců, ale také zaměstnanců, kteří mění pracovní zařazení nebo se vrací na původní místo po delší době. Jedná se o řízený proces, jehož úkolem je splnit čtyři hlavní cíle (Armstrong, 2007):

- co nejrychleji překonat počáteční fázi, kdy je pro příchozího zaměstnance všechno nové, neobvyklé, cizí a neznámé;
- zabezpečit pracovní spokojenost a příznivý postoj zaměstnance k organizaci;
- zkrátit dobu, po kterou nepodává zaměstnanec žádoucí pracovní výkon, na minimum;
- zvýšit pravděpodobnost stabilizace zaměstnance, a tím předcházet fluktuaci.

Adaptace nového zaměstnance vždy souvisí s konkrétním pracovním místem, na které je zaměstnanec přijat. Rychlost přizpůsobení se jedince novému pracovnímu i sociálnímu prostředí, závisí nejen na osobních charakteristikách jedince, jeho profesní způsobilosti, pracovních zkušenostech a splněných očekáváních, ale také na podmínkách adaptace v organizaci, proto je velmi důležité věnovat adaptaci zaměstnanců dostatečnou pozornost a řídit její průběh (Kocianová, 2010).

3.7.1 Oblasti a formy adaptace

Bez ohledu na typ či zaměření organizace by se adaptace měla obvykle zaměřovat na dvě primární oblasti. První oblast tvoří **organizační adaptace**, která zahrnuje zprostředkování všeobecných informací důležitých pro všechny zaměstnance nezávisle na charakteru či obsahu vykonávané práce. Tyto informace by neměly být poskytovány pouze písemně. S každým novým zaměstnancem, případně skupinou zaměstnanců, by měly odpovědné osoby probrat alespoň hlavní body. Nejčastěji zahrnuje tyto okruhy informací: přehled o organizaci, organizační politika a procedury, vybavení organizace, odměňování, benefity, bezpečnost práce a prevence nehod, pracovní vztahy a odbory (Armstrong, 2007; Byars, Rue, 2011).

Do druhé oblasti patří **útvárová adaptace** a **adaptace na pracovní místo**, jenž se zaměřují na poskytnutí specifických informací týkajících se příslušného útvaru a pracovního místa, kde bude nový zaměstnanec zařazen. V této oblasti adaptace by mělo převažovat ústní poskytování detailnějších informací, které je písemně podloženo. Jsou zde obvykle zařazeny následující okruhy informací: funkce útvaru, pracovní povinnosti, pravomoci a odpovědnosti, politika, procedury a pravidla specifické pro útvar či pracovní místo, průvodce úvarem a představení zaměstnanců útvaru (Byars, Rue, 2011).

Sociální a **pracovní adaptace** jsou řazeny mezi základní formy adaptace. Sociální adaptace je proces, během něhož si nový zaměstnanec přivyká na sociální podmínky v organizaci a začleňuje se do struktury vztahů v rámci pracoviště i širšího pracovního okolí. Během pracovní adaptace si nový zaměstnanec zvyká na konkrétní požadavky a podmínky výkonu práce na dané pracovní pozici. Pracovní adaptace zahrnuje také průběžné přizpůsobování se změnám v nárocích a podmínkách práce způsobených vědeckotechnickým pokrokem. V průběhu adaptačního procesu musí nový zaměstnanec zvládnout obě formy adaptace, protože se vzájemně prolínají a nelze je oddělit (Bedrnová, Nový, 2007).

Adaptace může zároveň probíhat na **formální** (oficiální) či **neformální** (neoficiální) **úrovni**. Formální úroveň představuje plánovitý proces zabezpečovaný organizací. Úspěch či neúspěch nového zaměstnance, může být do značné míry ovlivněn právě adaptačním procesem. Naopak neformální adaptace je spontánní proces, který obstarávají spolupracovníci. Neformální adaptace je důležitá především při začleňování nového zaměstnance do pracovního kolektivu, mnohdy je i významnější a efektivnější, nicméně sebou nese riziko, že informace od spolupracovníků budou nepřesné či zavádějící (Koubek, 2007).

3.7.2 Průběh adaptace

Adaptace je v podstatě zakončením výběrového procesu a zahájením pracovního poměru. Začíná již v okamžiku, kdy se zaměstnavatel a zaměstnanec dohodnou na uzavření pracovní smlouvy. Již před nástupem, nejpozději však první pracovní den, je vhodné poskytnout zaměstnanci alespoň základní informace. Ve většina organizací z tohoto důvodu dávají všem novým zaměstnancům soubor písemných materiálů tzv. adaptační (orientační) balíček, tyto materiály si zaměstnanec může podrobně prostudovat a případné nejasnosti konzultovat s nadřízeným či personalistou. Dle Kocianové (2010) by měl obsahovat zejména:

- stručnou charakteristiku organizace (její historie, postavení na trhu, zaměření, tradice);
- organizační strukturu a mapu umístění organizačních jednotek;
- důležité telefonní kontakty a pravidla komunikace v organizaci;
- základní organizační normy a směrnice;
- pracovní podmínky v organizaci (pracovní doba, volno a dovolená, přesčasy);
- informace o ochraně zdraví a bezpečnosti práce na pracovišti, o zdravotní péči;
- informace o odměňování a zaměstnaneckých výhodách;
- možnosti vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu;
- kolektivní smlouvu a odborové záležitosti;
- cestovné, diety atd.

Velmi důležité jsou první dny adaptace, protože dobrý start ve velké míře rozhoduje o tom, jaký názor si nový zaměstnanec udělá na organizaci a práci v ní, a naopak jaký dojem udělá on. Hlavní zodpovědnost za poskytnutí „pomocné ruky“ většinou leží na bedrech vedoucího, a proto je důležité, aby se tohoto úkolu zhostil co nejlépe. Existuje několik rad pro vedoucí, jak se chovat k nováčkovi. V první řadě by měl vedoucí vždy osobně přivítat a uvést každého nového zaměstnance do útvaru a na pracoviště. Nedoporučuje se uvádět nového

zaměstnance v pondělí ráno, protože se ostatní zaměstnanci teprve „vzpamatovávají“ po víkendu a chvíli trvá, než se jejich pracovní nasazení a nálada dostane na požadovanou úroveň (Brož, 2004).

Dále je důležité dokonale připravit novému zaměstnanci pracoviště, aby měl vše, co potřebuje k výkonu práce. Samozřejmě vedoucí nesmí zapomenout jasně, stručně a srozumitelně informovat zaměstnance o pracovních požadavcích a o jeho právech, a ujistit se, že nový zaměstnanec všemu rozumí. Nový zaměstnanec by ze začátku neměl být nikdy necháván po příchodu na pracoviště o samotě, neustále by se mu měl někdo věnovat. Důležité je v prvních dnech nepřesycovat nováčka informacemi a formalitami. Nelze očekávat, že nový zaměstnanec bude lámat rekordy v produktivitě, nicméně hned od začátku by mu mělo vedení dát najevo, že má velkou důvěru v jeho samostatnost a originalitu při plnění pracovních úkolů (Brož, 2004).

Při adaptaci je velmi podstatné nespěchat na nového zaměstnance a nechat mu tolik času, kolik potřebuje. Proto by zapracování na dané pracovní místo mělo probíhat postupně, aby si nový zaměstnanec pořádně osvojil a zafixoval jednotlivé pracovní úkoly. Nejprve by měly být novému zaměstnanci vysvětleny a ukázány základní rutinní činnosti, které se vyskytují nejčastěji a představují podstatu daného pracovního místa. Postupně by se mělo navyšovat množství a obtížnost úkolů, které zaměstnanec vykonává, protože se zvyšují jeho schopnosti a jistota při výkonu práce. Po několika týdnech či měsících, v závislosti na druhu práce, se stane nový zaměstnanec efektivním a přijímaným členem týmu. V této fázi už zvládá všechny své pracovní povinnosti na požadované úrovni, což představuje výchozí bod pro to, aby se stal výkonným a kompetentním zaměstnancem (Dale, 2007).

Během adaptačního procesu by měla být zaměstnancům poskytována zpětná vazba, nejčastěji jsou k tomu využívány rozhovory s nadřízeným. Nadřízený by se měl v rozhovorech zaměřit na to, jak nový zaměstnanec zvládá pracovní činnosti, jak je organizace spokojena s jeho pracovním chováním a v neposlední řadě by měl oceňovat jeho dobré výkony a snahu. Všechny případné otázky kladené ze strany zaměstnance je nutné v průběhu rozhovoru zodpovědět. V závěru rozhovoru by se měl nadřízený ujistit, že zaměstnanec všem informacím porozuměl, aby nevznikly nějaké nejasnosti nebo nedorozumění (Urban, 2013).

Neoddělitelnou součástí adaptace je systém kontrol průběhu adaptace zaměstnance. Nadřízený i personalista by měli sledovat a hodnotit schopnost zaměstnance vyrovnat se

s problémy a narůstajícím množstvím úkolů v rámci daného pracovního místa, jeho přístup k práci, jak si vede při navazování sociálních vztahů na pracovišti a jak přispívá k celkové výkonnosti pracoviště (Koubek, 2007).

Adaptace zaměstnance by měla být zakončena závěrečným hodnotícím rozhovorem, při němž přímý nadřízený shrnuje a hodnotí společně s novým zaměstnancem průběh a výsledky adaptace. Během rozhovoru je vhodné také dohodnout rozvojové cíle a úkoly pro další období. Úroveň adaptovanosti zaměstnance nemusí posuzovat jen přímý nadřízený, do jejího hodnocení mohou být zapojeni také vedoucí útvaru, patron či spolupracovníci. Velmi přínosné je zhodnocení průběhu adaptace novým zaměstnancem, protože může poskytnout podněty ke zdokonalení adaptačního procesu (Dvořáková a kol., 2012).

Pro každého nového zaměstnance by měl být v organizaci vypracován tzv. **individuální adaptační plán**, který slouží k řízení adaptačního procesu konkrétního zaměstnance. Obsah i délka plánu se odvíjí od náročnosti a složitosti práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat. Zpravidla by měl zahrnovat všechny podstatné kroky, které musí nový zaměstnanec absolvovat v rámci adaptačního procesu. Při tvorbě adaptačního plánu je nutné brát v úvahu současné předpoklady zaměstnance (vzdělání, délka praxe, odborná kvalifikace, schopnosti a dovednosti atp.) a porovnávat je s nároky pracovního místa. Zjištěné rozdíly mezi předpoklady a nároky by poté měly sloužit jako podklady pro sestavení finálního adaptačního plánu zaměstnance. Pokud není adaptační plán zpracován důkladně, může to negativně ovlivnit efektivitu celého adaptačního procesu (Kocianová, 2010).

Adaptace zaměstnance může probíhat dle časového harmonogramu uvedeného v Tab. 3.4, jenž je zpracován na období šesti měsíců. Vzhledem k tomu, že doba trvání adaptačního procesu se může lišit v závislosti na druhu a charakteru práce, ale také na individuálních předpokladech zaměstnance, může být uvedený harmonogram modifikován.

Tab. 3.4 – Časový harmonogram průběhu adaptace zaměstnance

Doba zaměstnání	Průběh adaptace
Před nástupem do zaměstnání	<ul style="list-style-type: none"> zaměstnanec musí podepsat pracovní smlouvu, u této příležitosti jsou mu obvykle předány základní informace o organizaci a písemné materiály pro nové zaměstnance k prostudování
1. týden	<ul style="list-style-type: none"> zaměstnanec obdrží informace spojené s nástupem na pracovní místo, zúčastní se schůzky s nadřízeným a je představen svým kolegům, absolvuje vstupní školení a školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, v závěru prvního týdne často probíhá jeden z mnoha průběžných rozhovorů s nadřízeným či personalistou, kde se hodnotí dosavadní průběh adaptace
2.–4. týden	<ul style="list-style-type: none"> probíhá postupné zapracování zaměstnance na pracovní místo, zaměstnanec se účastní různých vzdělávacích aktivit (odborné školení, seminář, instruktáž aj.) souvisejících s vykonávanou prací, může absolvovat tzv. kolečko po různých odděleních v organizaci, alespoň jednou týdně se účastní rozhovoru s nadřízeným či personalistou a hodnotí průběh adaptace
2.–5. měsíc	<ul style="list-style-type: none"> zaměstnanec vykovává všechny úkoly v rámci pracovního místa, je mu neustále k dispozici patron, na kterého se může obrátit s jakýmkoliv problémem, může absolvovat další školení, opět proběhne několik rozhovorů s nadřízeným
6. měsíc	<ul style="list-style-type: none"> adaptační proces je ukončen, proběhne závěrečné písemné hodnocení adaptačního procesu zaměstnancem i nadřízeným či patronem, rozhovor s nadřízeným, během něhož je zhodnocen průběh adaptace a definovány nové cíle a projednán plán dalšího rozvoje zaměstnance

Zdroj: Kocianová (2010); Vajner (2007); upraveno

3.7.3 Role a odpovědnosti při adaptaci zaměstnanců

Odpovědnost za adaptaci nového zaměstnance sdílí personalisté a vedoucí zaměstnanci. Personalisté mají na starost zahájení, koordinaci a vyhodnocování celého adaptačního procesu, poskytují novému zaměstnanci všechny potřebné základní informace o organizaci. Vedoucí útvaru či přímý nadřízený obvykle obstarává seznámení nového zaměstnance s útvarem a pracovním místem, tj. s úkoly a postavením útvaru, právy a povinnostmi, pracovními úkoly a činnostmi, pracovními podmínkami, bezpečnostními předpisy atp., zároveň ho představí všem spolupracovníkům. Často se na adaptaci podílí i tzv. patron (supervisor, kouč, mentor), který zodpovídá za zaškolení nového zaměstnance a pomáhá mu orientovat se v sociálních vztazích, aby se co nejrychleji a co nejlépe začlenil do pracovního kolektivu. Patronem bývá jeden ze spolupracovníků a určuje ho nadřízený (Dvořáková a kol., 2012).

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Pro vypracování praktické části diplomové práce byla zvolena společnost ON Semiconductor, respektive její dceřiná společnost SCG Czech Design Center sídlící v České republice (dále jen „ČR“). Ve čtvrté kapitole práce je nejprve představena společnost ON Semiconductor a její pobočky v ČR. Poté už je obsah této kapitoly zaměřen pouze na společnost SCG Czech Design Center (dále jen „SCG CDC“).

ON Semiconductor je mezinárodní společnost se sídlem v americkém Phoenixu. Společnost vznikla v roce 1999 vyčleněním části divize polovodičů ze společnosti Motorola. Obecně se ve společnosti zabývají vývojem, výrobou a prodejem polovodičových součástek, zaměřují se především na následující segmenty trhu: širokopásmové prvky a moderní logické součástky, výkonové napájecí obvody a standardní logické obvody, standardní polovodičové součástky. Společnost svým zákazníkům nabízí komplexní portfolio polovodičových součástek a různé inovativní řešení pro energeticky úspornou elektroniku, které mohou být využity v širokém spektru oblastí, např. automobilový průmysl, komunikační technologie, počítačová technika, spotřební elektronika, průmyslová technika, LED osvětlení, lékařská elektronika, vojenství, letectví atp. V ČR sídlí celkem tři společnosti, jež jsou součástí mezinárodní společnosti ON Semiconductor, a to: ON Semiconductor Czech Republic, SCG CDC a ON Design Czech. První dvě zmíněné společnosti sídlí v Rožnově pod Radhoštěm a poslední v Brně.

ON Semiconductor Czech Republic

Výrobní společnost vznikla v roce 2003 fúzí společností Tesla Sezam a Terosil, které byly nástupnickými společnostmi bývalého státního podniku Tesla Rožnov. Společnost Tesla Sezam patřila mezi největší výrobce čipů integrovaných obvodů a polovodičových součástek, a zároveň se řadila mezi největší společnosti v regionu. Společnost Terosil byla jedním z největších výrobců polovodičových materiálů v ČR, jejím hlavním výrobním programem byla výroba křemíku a křemíkových desek, v níž měla více než 30letou praxi. Současná polovodičová výroba navazuje na vybudovanou tradici. V loňském roce dokonce dosáhli zaměstnanci linky výroby čipů, obdobně jako výroby křemíků a křemíkových desek, historického maxima vyrobených kusů. V rámci korporace ON Semiconductor je největším výrobním závodem a jediným závodem, kde se vyrábí křemík a křemíkové desky.

Ve společnosti je v současné době zaměstnáno přibližně 1300 lidí a stále patří mezi největší zaměstnavatele v regionu.

SCG Czech Design Center

Středisko pro návrh integrovaných obvodů existuje již od roku 1994, v té době však fungovalo pod názvem Motorola Czech Design Center. V roce 1999, kdy došlo k oddělení divize polovodičů od společnosti Motorola, byl změněn název společnosti na SCG CDC. Jedná o jedno z nejvíce se rozvíjejících návrhových středisek korporace ON Semiconductor, a to především díky vysoké odbornosti výzkumných a vývojových zaměstnanců, dosahované rentabilitě a také těsné vazbě na výrobní závod. V současné době pracuje ve společnosti přibližně 260 zaměstnanců, ale jejich počet se v závislosti na rozvoji střediska neustále zvyšuje. SCG CDC je rozčleněno celkově na šest oddělení, ústřední výzkumná a vývojová oddělení jsou: oddělení vývoje nových produktů (NPD – New Product Development) a oddělení návrhových systémů (DST – Design System Technologies), dalšími odděleními jsou: sdílené centrum IT služeb, oddělení kvality, finanční oddělení a personální oddělení.

Hlavní náplní činnosti oddělení vývoje nových produktů je vývoj nových analogových a smíšených analogově-digitálních integrovaných obvodů pro spotřební elektroniku, komunikační a výpočetní techniku, průmyslovou elektroniku, automobilový průmysl atp. Konkrétně se v oddělení zaměřují především na tyto oblasti: návrh elektrického schématu a morfologie, vývoj testování a vyhodnocování (charakterizace nových produktů), řízení projektů, produktové inženýrství, vývoj aplikací součástek a aplikační laboratoř. V oddělení bylo od jeho založení vyvinuto již více než 60 produktů, které jsou patentovány. V oddělení návrhových systémů soustřeďují svoji činnost převážně do dvou oblastí. První z nich zahrnuje vývoj programových prostředků a knihoven podporujících návrh integrovaných obvodů dle individuálních požadavků zákazníka. Druhá oblast je zaměřena na charakterizaci technologických procesů a tvorbu modelů elementárních součástek.

ON Design Czech

Centrum pro návrh komplexních inovativních integrovaných obvodů vzniklo již v 2. polovině 90. let jako pobočka společnosti Alcatel Microelectronics. V roce 2002 došlo ke spojení Alcatel Microelectronics se společností AMI Semiconductor, jež se stala vlastníkem brněnského vývojového centra. Od roku 2008 je součástí korporace ON Semiconductor a nese současný název společnosti (ON Design Czech). Hlavní náplní činnosti společnosti je vlastní

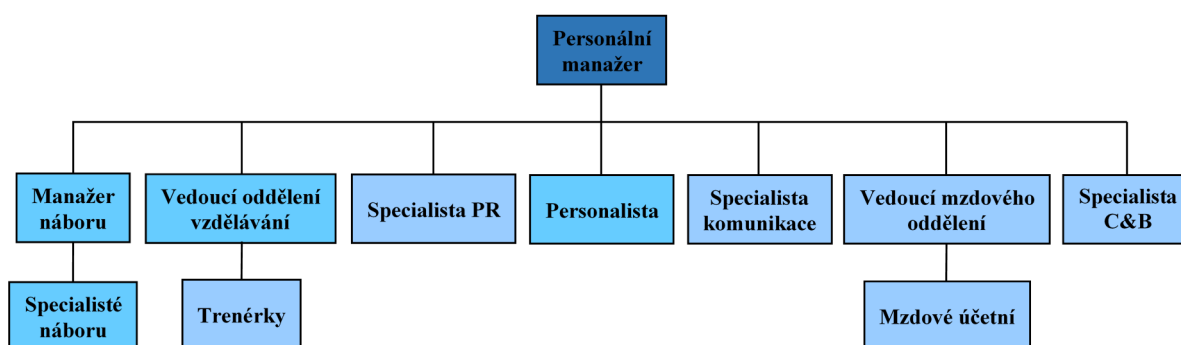
návrh a vývoj integrovaných obvodů, layout, testování prototypů, vývoj softwaru a hardwaru pro automatické testování ve výrobě. V současné době se v ON Design Czech specializují převážně na bezkontaktní indukční snímače polohy, ultrazvukové poziční senzory, kontrolery krokových motorů, LED kontrolery pro vnější i vnitřní osvětlení a budiče datových sběrnic IVN (In-Vehicle Networking). Společnost je držitelem certifikátu o shodě s požadavky normy ISO/TS 16949:2009. Vynálezy, které byly vytvořeny zaměstnanci společnosti, jsou chráněny více než 20 patenty. V současné době je v brněnském návrhovém středisku zaměstnáno více než 100 zaměstnanců.

4.1.1 Personální oddělení

Personální oddělení je společné pro obě společnosti sídlící v Rožnově pod Radhoštěm (SCG CDC a ON Semiconductor Czech Republic). Zaměstnanci personálního oddělení zabezpečují všechny činnosti týkající se oblasti řízení lidských zdrojů v obou zmíněných společnostech. Jak je znázorněno v organizační struktuře personálního oddělení (viz Obr. 4.1), všichni jeho zaměstnanci jsou podřízeni personálnímu manažerovi. Personální oddělení je složeno celkově z patnácti zaměstnanců, konkrétně každou pozici uvedenou v Obr. 4.1 zastává jeden zaměstnanec s výjimkou pozic specialista náboru a trenérka, na kterých pracují vždy dva zaměstnanci, a pozice mzdová účetní, již zastávají tři zaměstnanci.

Výběr a přijímání nových zaměstnanců dle specifikací ostatních oddělení mají na starost tři zaměstnanci (manažer náboru a dva specialisté náboru). Za komplexní zajišťování veškeré personální agendy zaměstnanců, zajišťování styku s odborovou organizací a s orgány státní správy z oblasti personalistiky a zpracování metodiky hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců zodpovídají rovněž tři zaměstnanci (specialista PR, personalista a specialista C&B). Organizování a evidenci veškerých aktivit z oblasti vzdělávání zaměstnanců zabezpečují další tři zaměstnanci personálního oddělení (vedoucí oddělení vzdělávání a dvě trenérky). Interní komunikaci a komunikaci s veřejností má v kompetenci jeden zaměstnanec (specialista komunikace). Zajišťování podkladů a zpracování výsledků automatizovaného docházkového systému, komplexní zpracování mezd a vytvoření podkladů pro jejich navedení do účetnictví mají v kompetenci čtyři zaměstnanci (vedoucí mzdového oddělení a tři mzdové účetní).

Obr. 4.1 – Organizační struktura personálního oddělení společnosti SCG CDC



Zdroj: interní materiály společnosti

4.1.2 Struktura zaměstnanců společnosti SCG CDC

Vzhledem k tomu, že společnost SCG CDC je nevýrobní společnost, pracují zde pouze THP. V Tab. 4.1 je popsán vývoj počtu zaměstnanců dle pohlaví a oddělení, ve kterém pracují, od roku 2013 do současnosti. Stav zaměstnanců je vždy uveden k 1. dubnu daného roku. Z Tab. 4.1 je možné vysledovat, že počet zaměstnanců v posledních třech letech neustále roste. V současné době je ve společnosti zaměstnáno celkem 265 zaměstnanců. S ohledem na neustálý rozvoj společnosti, lze v nejbližší době očekávat další nárůst počtu zaměstnanců.

Z Tab. 4.1 je naprosto zřejmé, že ve společnosti je zaměstnáno více mužů než žen, což je z velké části zapříčiněno charakterem pracovních pozic, jež jsou nejčastěji v oblasti IT nebo elektro. A právě v těchto oblastech obecně převažuje mužské zastoupení. Pozitivní však je, že jak počet mužů, tak počet žen se neustále mezipřirovně zvyšuje. Nyní je ve společnosti zaměstnáno 225 mužů a 40 žen.

Dle údajů uvedených v Tab. 4.1 pracuje 103 zaměstnanců v IT oddělení, 127 zaměstnanců v oddělení návrhu a vývoje polovodičových součástek (dále jen „NaV“) a 35 zaměstnanců v podpůrných odděleních (oddělení kvality, finanční oddělení a personální oddělení). V posledních třech letech bylo nejvíce zaměstnanců zaměstnáno v oddělení NaV. Největší nárůst počtu zaměstnanců mezi roky 2013 a 2015 byl zaznamenán v IT oddělení. Jediný pokles počtu zaměstnanců nastal mezi roky 2014 a 2015 v podpůrných odděleních.

Tab. 4.1 – Struktura zaměstnanců dle pohlaví a oddělení, ve kterém pracují

Rok	Pohlaví		Oddělení			Celkem
	Muži	Ženy	IT oddělení	Oddělení NaV	Podpůrná oddělení	
2013	181	28	73	105	31	209
2014	202	34	85	107	44	236
2015	225	40	103	127	35	265

Zdroj: interní materiály společnosti

5 POPIS A ANALÝZA PROCESŮ VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

V páté kapitole práce je v prvních pěti podkapitolách popsán průběh výběru a adaptace ve společnosti SCG CDC a další procesy úzce související s danou problematikou. Postupně jsou zde rozebrány tyto oblasti: analýza pracovních míst ve společnosti, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, vyhodnocení efektivity získávání a výběru zaměstnanců, adaptace zaměstnanců. Dále je v této kapitole obsaženo vyhodnocení provedeného dotazníkové šetření a jeho shrnutí. Informace potřebné k popisu a analýze procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti byly získány prostřednictvím analýzy interních dokumentů, polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou společnosti, dotazníkového šetření, vlastního pozorování výběrového pohovoru a práce personalistů.

5.1 Analýza pracovních míst

Výchozím materiálem pro definování funkčního zařazení a počtů pracovních míst v jednotlivých odděleních je organizační schéma společnosti. Pro každé funkční místo, v rámci organizačního schématu, je vypracován popis funkce, který je výstupem analýzy daného pracovního místa. Popisy funkcí jsou tvořeny v návaznosti na Organizační řád, respektive na kompetence a zodpovědnosti jednotlivých oddělení v něm vymezené. Popis funkce je jednotný dokument, který zahrnuje jednak popis pracovního místa (náplň práce, soubor zodpovědností a přehled povinností zaměstnance) a také specifikaci požadavků na zaměstnance.

Při tvorbě popisů funkcí je prioritní dosahovat co možná nejvyššího sjednocení popisu stejných činností v různých odděleních společnosti. Popisy funkcí jsou tvořeny systémem „shora dolů“, což znamená od funkčních míst přímo podřízených generálnímu řediteli, přes jednotlivé řídicí úrovně až po funkční místa na nejnižších organizačních úrovních. Každý popis funkce se vyhotovuje ve dvou kopiích, z nichž jednu obdrží zaměstnanec a druhá je po podpisu zaměstnancem archivována na personálním oddělení. Personalisté, vždy ve spolupráci s vedoucími, vytvářejí popisy funkcí. Poslední aktualizace v rámci ČR proběhla přibližně před čtyřmi lety, kdy byly kompletně všechny popisy funkcí zkontrolovány a v případě nutnosti upraveny. V současné době se směřuje k tomu, že budou vytvořeny globální popisy funkcí, které budou jednotné pro všechny společnosti v rámci korporace ON Semiconductor.

Každý popis funkce, viz Příloha 2, obsahuje tyto údaje:

- název funkce,
- číselný kód funkce podle Job Hierarchy (hierarchie pracovních míst),
- pracovní zaměření dle kódu funkce,
- popis práce,
- výjimečná oprávnění (pouze v případě, že jsou pro danou funkci využita),
- označení nadřízené funkce,
- požadavek na vzdělání a praxi,
- požadavek na počítačové a jazykové znalosti,
- další specifické požadavky,
- informace o platnosti vydání,
- podpisovou část – schválení popisu funkce.

Změny v popisech funkcí provádí personalisté na základě návrhu ředitele oddělení, je nutné uvést přesnou specifikaci změny, požadavek na doplnění či vynechání konkrétních činností. V případě změny Organizačního řádu, organizační struktury, dělby činností zabezpečujících plnění úkolů oddělení a změn v pracovní náplni jednotlivých zaměstnanců, je vždy doporučeno aktualizovat popisy funkcí a provést potřebné změny.

5.2 Získávání zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno v teoreticko-metodické části práce, procesu získávání zaměstnanců vždy předchází personální plánování, které je ve společnosti SCG CDC prováděno na základě schválených ročních rozpočtů jednotlivých oddělení. Roční rozpočty jsou vypracovány v každém oddělení ve spolupráci s finančním oddělením na začátku roku, respektive před začátkem roku, na základě předpokládaného vývoje (zda se bude oddělení rozšiřovat, zda bude někdo odcházet, jestli se budou hledat náhradní zdroje atp.). Na začátku roku je tedy stanoven předběžný plán získávání zaměstnanců, který se může v průběhu roku měnit.

Pokud vznikne potřeba přijmout nového zaměstnance, např. z důvodu rozšiřování výroby či odchodu současného zaměstnance, musí nadřízený nebo ředitel oddělení nejprve navést, prostřednictvím jednotného formuláře, požadavek na nového zaměstnance do systému PeopleFluent. Každý požadavek musí schválit vedoucí zaměstnanec oddělení žadatele, finanční ředitel či kontrolor pro danou jednotku, viceprezident a personální ředitel. Předkládací doba

požadavku je minimálně osm týdnů před požadovaným nástupem nového zaměstnance. Formulář obsahuje tyto položky k vyplnění:

- úsek a středisko,
- vedoucí střediska,
- datum požadovaného nástupu,
- zda se jedná o nové pracovní místo,
- název pracovní pozice (dle popisu funkce),
- hlavní pracovní náplň,
- požadavek na vzdělání a jazykové znalosti,
- požadovaná praxe a zkušenosti,
- jiné specifické požadavky,
- předpokládané mzdové zařazení při nástupu a po zaškolovací době,
- vybavení zaměstnance výpočetní a komunikační technikou.

Získávání zaměstnanců mají na starost tři personalistky, konkrétně se jedná o vedoucí tzv. manažer náboru a dvě podřízené, které pracují na pozici specialista náboru. Tyto personalistky obstarávají kontakt s uchazeči o zaměstnání, spravují databáze uchazečů, vedou veškerou dokumentaci k uchazečům, tvoří nabídky pracovních míst, zastřešují jednotlivé metody získávání zaměstnanců atp. Za celý proces získávání nese zodpovědnost vedoucí, která rozhoduje o tom, kdo bude jednotlivé činnosti související se získáváním vykonávat a dohlíží na jejich plnění.

Nabídka práce se vytváří na základě požadavku na nového zaměstnance. Jsou v ní vždy uvedeny tyto informace: název pracovní pozice, hlavní pracovní úkoly, požadavky na uchazeče, benefity poskytované společností, místo pracoviště, typ pracovního vztahu a typ smluvního vztahu. Pokud se uchazeči rozhodnou reagovat na nabídku práce, je po nich požadováno pouze zaslání životopisu v českém a anglickém jazyce, absolventi musí navíc poslat i svou bakalářskou či diplomovou práci. Motivační dopis ani další dokumenty zpravidla vyžadovány nebývají.

Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců

Ve společnosti využívají vnitřní i vnější zdroje získávání zaměstnanců. Nicméně málokdy se podaří obsadit volné pracovní místo z vnitřních zdrojů, a tudíž je ve většině případů nutné přistoupit k získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Systém je nastaven tak, že jakmile je

požadavek na nového zaměstnance schválen v systému PeopleFluent, vyhlásí personalisté nejprve interní výběrové řízení, kdy je nabídka práce zveřejněna minimálně 14 dnů na vývěškách a intranetových stránkách společnosti. V případě, že interní výběrové řízení není úspěšné, vypisuje se externí výběrové řízení.

5.2.1 Metody získávání zaměstnanců

Z kapitoly 3.4.2 víme, že existuje mnoho metod získávání zaměstnanců a použití každé z nich sebou nese jisté výhody i nevýhody. Ve společnosti SCG CDC je vždy využíváno více metod, které jsou vzájemně kombinovány, čímž je zabezpečeno oslovení širokého spektra uchazečů. Volba metod obvykle závisí na druhu pracovní pozice, kterou je potřeba obsadit. U složitějších a kvalifikačně náročnějších pozic bývá zpravidla využíváno více metod získávání, než u snáze obsaditelných pozic. Personalisté ukládají informace o všech uchazečích, které získali pomocí jednotlivých metod, do databází.

Elektronické získávání je jednou z hlavních metod získávání, která je ve společnosti používána. V rámci této metody jsou ve společnosti využívány vlastní webové stránky, na kterých jsou v sekci „Pro zájemce o práci“ uveřejňovány všechny nabídky volných pracovních pozic. Dále personalisté zveřejňují nabídky práce na webových stránkách computerworld.cz, pcworld.cz, abclinuxu.cz atp., kde inzerují pouze volné pracovní pozice v oblasti IT. Ve společnost mají také podepsanou smlouvu s pracovními portály jobs.cz, profesia.sk, profesia.cz a prace.cz, kde je zřízen účet a za nakoupené kredity mohou personalisté zveřejňovat nabídky práce přímo na webových stránkách uvedených pracovních portálů. Na těchto portálech je uchazečům umožněno vyplněním odpovědního formuláře, přímo reagovat na danou pracovní nabídku, což je velkou výhodou. Jedná se o nejpoužívanější a osvědčenou metodu získávání, protože právě prostřednictvím pracovních portálů se přihlašuje nejvíce uchazečů. V posledních letech je ve společnosti stále více využíváno aktivní vyhledávání uchazečů na sociální síti LinkedIn. Takto vyhledané potenciálně vhodné uchazeče personalisté přímo oslovují.

Spolupráce se školami je další velmi používanou metodou. Ve společnosti se snaží neustále hledat a rozšiřovat nabídku forem spolupráce se školami. V současné době nabízejí tyto možnosti spolupráce: podpora talentovaných žáků formou stipendia, vedení bakalářských a diplomových prací, studijní stáže a odborné praxe, přednášky na školách, účast zaměstnanců ve zkušebních komisích, účast na studentských vědeckých konferencích a veletrzích pracovních

příležitostí, finanční podpora vybraných projektů, spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje, dny otevřených dveří a exkurze. Vzhledem k tomu, že není snadné získat schopné zaměstnance, ve společnosti si uvědomují důležitost spolupráce se školami. Touto cestou si mohou vytipovat své budoucí zaměstnance a dostat se do všeobecného povědomí studentů, jakožto jejich potenciální zaměstnavatel. O tom, že se ve společnosti velmi aktivně zapojují do spolupráce se školami, vypovídá především obsáhlý výčet dílčích forem spolupráce, z nichž se jeví zatím nejperspektivnější možnost získávat zaměstnance z řad současných i bývalých stážistů či stipendistů.

Doporučení současných zaměstnanců je také poměrně často využívanou metodou. Současní zaměstnanci mají představu o pracovní pozici a kvalifikačních požadavcích, což snižuje pravděpodobnost, že doporučí nevhodného kandidáta. Ve společnosti je zavedena odměna, tzv. Referral Bonus, za doporučení úspěšného kandidáta.

Přímé oslovení jedinců probíhá většinou u složitých pozic, u kterých je předpoklad, že se nepřihlásí dostatek vhodných uchazečů. Personalisté mají na základě předchozích zkušeností vytipované tyto těžce obsaditelné pozice. V tomto případě nahlédnou do svých databází uchazečů, stážistů či stipendistů, a pokud v nich najdou nějakého vhodného uchazeče, přímo jej osloví. K přímému oslovování jedinců je využívána také sociální síť LinkedIn (viz elektronické získávání). Personalisté společnosti neprovádějí typický headhunting, protože v ČR je pouze několik firem s podobným zaměřením a s nimi mají uzavřenou gentlemanskou dohodu o tom, že si nebudou přebírat zaměstnance.

Samostatné přihlášení uchazeče lze rovněž zařadit mezi metody získávání. Jelikož má společnost vybudované dobré jméno a řadí se mezi vyhledávané zaměstnavatele, uchazeči o zaměstnání jsou získáváni i tímto způsobem.

Personální agentury personalisté společnosti oslovují většinou pouze v případě, že se jedná o specifickou pozici, jejíž obsazení není snadné. Avšak zaměstnanci personálních agentur jsou sami o sobě dost iniciativní a často se stává, že se zeptají, zda se mají ozvat, pokud najdou zajímavého kandidáta. V současné době jsou ve společnosti otevřeni v podstatě jakékoliv agentuře, mají podepsané smlouvy s přibližně třiceti agenturami, ale aktivně spolupracují se třemi: Grafton Recruitment, Jobs Contact Consulting a GoodCall.

Billboardy jsou používány především v případě velké náborové kampaně, kdy je zapotřebí obsadit více pracovních míst a oslovit širší spektrum uchazečů.

Inzerce v tisku bývá využívána spíše sporadicky. Pokud se personalisté rozhodnou použít inzerci v tisku, zpravidla inzerují v regionálních novinách, např. Mladá fronta DNES, Hospodářské noviny, Jalovec apod.

5.3 Výběr zaměstnanců

Hlavním cílem procesu výběru zaměstnanců je zajistit, aby byli vždy přijímáni kandidáti, kteří nejlépe a v největší míře splňují kvalifikační a osobnostní požadavky obsazované pracovní pozice. Tímto je zabezpečeno průběžné zvyšování výkonnosti, efektivity a konkurenční schopnosti společnosti ve všech oblastech činnosti. Procesy výběru a následné adaptace jsou řízeny podle interního dokumentu společnosti „Výběr a přijímání zaměstnanců“, ve kterém je mimo jiné uveden vývojový diagram (viz Příloha 3) zobrazující jednotlivé procesy od získání zájemců o zaměstnání až po závěrečné hodnocení adaptace.

Výběrové řízení ve společnosti probíhá převážně individuální formou a zpravidla má dvě kola, ale může být rozšířené i na více kol v případě, že se jedná o vyšší pozici. Organizaci výběrového řízení a jeho průběh řídí a provádí personalisté ve spolupráci s odpovědnými vedoucími zaměstnanci. Kvalifikační a osobnostní požadavky na nového zaměstnance jsou uvedeny v systému PeopleFluent a rovněž v popisu funkce. V průběhu výběrového řízení se s uchazečem společně nebo postupně setkají minimálně dva zaměstnanci společnosti (zástupce personálního oddělení a odpovědný vedoucí). Personalista odpovědnému vedoucímu doporučuje vhodného uchazeče a sděluje svůj názor na osobnostní charakteristiky uchazečů. V konečném důsledku by personalista a vedoucí, eventuálně u vyšších pozic dva nebo více vedoucích v hierarchii nad sebou, měli dospět ke konsenzu a vybrat nejvhodnějšího uchazeče na danou pozici. V závěru výběrového řízení musí schválit výběr vhodného kandidáta i personální ředitel.

První kolo zahrnuje tzv. předvýběr uchazečů, který provádí personalisté zkoumáním životopisů uchazečů. Životopisy předem vybraných uchazečů jsou následně zaslány vedoucím, kteří rozhodují o tom, zda pozvat či nepozvat uchazeče k výběrovému pohovoru, jež představuje **druhé kolo** výběrového řízení. V rámci **dalších kol** u rozšířeného výběrového řízení mohou vedoucí využít různé testy vědomostí, dovedností a pracovního chování, případně znovu pozvat uchazeče k pohovoru s dalšími zainteresovanými osobami. Když se jedná o vysokou pozici, může uchazeč projít několikakolovým výběrovým řízením, často končícím až závěrečným pohovorem s nejvyššími představiteli společnosti v USA.

5.3.1 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je hlavní metodou výběru zaměstnanců, kterou ve společnosti využívají. V podstatě se jej musí zúčastnit každý kandidát na danou pracovní pozici, proto je mu věnována samostatná podkapitola. Jakmile provedou personalisté předvýběr uchazečů, pozvou, po domluvě s odpovědnými vedoucími, vybrané kandidáty k osobnímu výběrovému pohovoru. Pomocníkem popisujícím formální požadavky na vedení pohovoru s kandidátem je interní dokument „Návod na vedení pohovoru“.

Pohovor se skládá ze dvou částí, kterými musejí kandidáti projít. První je zpravidla **personální část**, kdy personalista nejprve představí kandidátovi společnost (čím se zabývá, jaká je firemní kultura, benefity, podmínky nástupu atp.), popíše mu pracovní pozici a co se od zaměstnance na dané pozici očekává. Poté už je poskytnut prostor kandidátovi, aby hovořil o své dosavadní kariéře, pracovních zkušenostech, dovednostech, motivaci, pracovních a osobnostních charakteristikách. Součástí pohovoru bývá i krátký rozhovor v angličtině, který je zpravidla zařazen v druhé polovině pohovoru. Během pohovoru jsou zjišťovány také představy kandidáta o mzdě a termín možného nástupu do zaměstnání. V závěru pohovoru by měl být kandidátovi poskytnut dostatečný prostor pro vyslovení jeho vlastních otázek, které by měli personalisté pravdivě zodpovědět. Personalisté mají připraveny cílové oblasti otázek, kterých se drží, ale zároveň se dle potřeby doptávají, jedná se tedy o polostrukturovaný pohovor. Personální část pohovoru trvá přibližně 60 minut.

Následuje **odborná část** s možným budoucím vedoucím nového zaměstnance. Vzhledem k tomu, že personalisté o pořádaném pohovoru informují i ostatní zainteresované vedoucí, kteří potřebují obsadit volné pracovní místo ve svém oddělení, mohou se této části zúčastnit i ostatní vedoucí, jež kandidát zaujal a chtějí ho vidět. Vedoucí nejprve podrobněji představí kandidátovi pracovní pozici, a poté nechá mluvit kandidáta. Účelem odborné části, jak už její název napovídá, je prověřit odborné znalosti kandidáta a jeho orientaci v oboru. Na závěr této části pohovoru opět nechá vedoucí kandidátovi prostor k vyslovení otázek, které zodpoví. I v tomto případě se jedná o polostukturovaný pohovor, protože vedoucí si předem stanoví oblasti, na které se chtějí zaměřit, někteří si dokonce předpřipravují přímo osnovu jednotlivých otázek, podle které se ptají. Doporučená délka trvání odborné části je 45–60 minut.

Ve většině případů je výběrový pohovor posledním kolem výběrového řízení, a proto nesmí personalisté po absolvování obou jeho částí zapomenout uchazeči sdělit, do kdy bude informován o výsledku. Personalista i vedoucí po skončení pohovoru sepíší záznam

o provedeném pohovoru pro pozdější využití. K tomu mohou využít formální formulář „Záznam o pohovoru s uchazečem o zaměstnání“ (viz Příloha 4) nebo mohou vepsat své poznámky přímo do životopisu uchazeče. Personalisté prakticky výhradně píší poznámky přímo do životopisu, u vedoucích je to rozdílné, někteří využívají poznámky, jiní formální nebo svůj vlastní formulář.

Personalista a vedoucí se následně sejdou, srovnají si své poznatky a dojmy o všech kandidátech, na základě toho rozhodnou o výběru budoucího zaměstnance a dohodnou se na nástupních podmínkách. Ve většině případů dojdou personalista a vedoucí ke konsensu, ale finální slovo při rozhodování o výběru zaměstnance má vždy vedoucí. Personalista poté telefonicky komunikuje s úspěšným uchazečem pracovní nabídku. Neúspěšným uchazečům je ve většině případů zasílán pouze informační e-mail.

Při vedení pohovoru, by měli personalisté i vedoucí dodržovat tato předpisem daná pravidla:

- přijít včas, vhodně oblečení, s vypnutým mobilním telefonem (pokud to z pracovních důvodů není možné, tak předem informovat uchazeče o možném vyrušení);
- vyhradit si na pohovor dostatek času a nijak na uchazeče nespěchat;
- předem si prostudovat kandidátův životopis a přinést si ho na pohovor;
- mít připraveny materiály na zapisování poznámek;
- vždy se na začátku pohovoru představit, objasnit uchazeči jeho průběh, osvětlit svou pracovní pozici a případně vzájemný možný budoucí pracovní vztah;
- snažit se navodit a udržet příjemnou a upřímnou atmosféru;
- věnovat uchazeči svou plnou pozornost, podněcovat ho k vyslovení poznámek a ptát se na podrobnosti, tzv. jít do hloubky.

Vlastní pozorování výběrového pohovoru na pozici „Windows administrátor“

Kandidát byl předem telefonicky informován o autorčině účasti na personální části pohovoru a souhlasil s ní. Po příchodu byl nejprve uchazeč personalistkou uveden do vhodně zařízené zasedací místnosti, personalistka ho usadila a představila se. Dále popsala uchazeči, jak bude celý pohovor probíhat a snažila se navodit příjemnou atmosféru obecnými otázkami typu: „Jakou jste měl cestu?“. Následovalo představení společnosti a seznámení s benefity, k čemuž jako pomůcka sloužila vytištěná prezentace. Další fáze pohovoru zahrnovala kladení otázek ze strany personalistky, jejichž prostřednictvím byla zjišťována uchazečova motivace,

byly ověřovány informace uvedené v životopise, představy práci ve společnosti, dále se personalistka zaměřila na jeho charakterové vlastnosti atp. V neposlední řadě byly položeny otázky týkající se možného termínu nástupu a mzdových požadavků. Uchazeči byl v závěru pohovoru poskytnut prostor na dotazy, z nichž byly všechny personalistkou zodpovězeny. Poté byl uchazeč informován o dalším postupu, bylo mu sděleno, do kdy a jakým způsobem bude informován o výsledku pohovoru. Poslední fází pohovoru bylo rozloučení se s uchazečem. Personalistka si v průběhu pohovoru zapisovala své poznámky přímo do životopisu uchazeče. Po skončení pohovoru si své poznámky zkontrolovala a domluvila si schůzku s budoucím možným nadřízeným uchazeče, kde si sdělí své názory a zhodnotí uchazečovu vhodnost na danou pracovní pozici.

Dle názoru autorky probíhal celý pohovor v přátelské a příjemné atmosféře, uchazeči byl poskytnut dostatečný čas na zodpovězení všech otázek a prostor pro jeho dotazy. V průběhu pohovoru nebyly kladeny žádné diskriminační či nepříjemné osobní otázky. Personalistka působila profesionálně, věnovala uchazeči po celou dobu pohovoru dostatečnou pozornost a snažila se udržovat pozitivní atmosféru. Navíc celý pohovor proběhl bez sebemenších rušivých vlivů, z čehož lze usuzovat, že zasedací místnost je vhodně situovaná pro pořádání pohovorů.

5.3.2 Další metody výběru zaměstnanců

Mezi další metody používané ve společnosti lze zařadit zkoumání životopisu, které je využíváno výhradně při předvýběru uchazečů, různé druhy testů a assessment centre, jež bývá použito pouze v ojedinělých případech.

Zkoumání životopisu je prováděno u každého životopisu, jež personalisté obdrží. I když má každý personalista přidělené různé pozice, jejichž obsazení má na starost, mají všichni přehled o všech momentálně otevřených pozicích, protože každý týden se koná schůzka na toto téma. Uchazeči zpravidla reagují zasláním životopisu na konkrétní nabízenou pracovní pozici. Personalisté se při analýze životopisu zaměřují především na zkušenosti a vzdělání uchazeče. Na základě toho jsou schopni určit, zda splňuje základní požadavky na pozici, na kterou se hlásí, eventuálně na nějakou jinou otevřenou pozici. Pokud je tomu tak, životopis uchazeče je naveden do databáze a zaslán vedoucím, kteří rozhodnou, zda se jedná o vhodného uchazeče, kterého chtějí pozvat na výběrový pohovor, nebo ne. Jestliže se náhodou objeví kandidát, který je něčím výjimečný (např. má deset let praxe v určitém specifickém oboru), tak je jeho

životopis zaslán vedoucím, i když není zrovna otevřená pozice. Navíc je jeho životopis zařazen do speciálního šanonu, do kterého mohou personalisté nahlédnout pokaždé, když je otevřena nějaká těžce obsaditelná pozice. Všechny životopisy jsou se souhlasem uchazečů archivovány na personálním oddělení po dobu maximálně dvou let.

Testy pracovní způsobilosti bývají zpravidla využívány u rozšířeného výběrového řízení, jakožto metoda doplňující výběrový pohovor. Ve společnosti disponují vlastními testy, ale jsou využívány i testy zakoupené přes internet. Mezi interní testy patří test znalosti Excelu, anglického jazyka, testy odborných znalostí a testy dovedností. Testy znalosti Excelu a anglického jazyka jsou vytvářeny personalisty. Při testování znalosti Excelu musí uchazeč splnit několik základních úkolů v tomto programu, např. vytvořit tabulku či graf, spočítat úkol atp. Test z anglického jazyka obsahuje tři strany testových otázek s možnostmi a-d a krátký překlad. Testy odborných znalostí tvoří personalisté ve spolupráci s vedoucími, kteří je poté vyhodnocují. Testy zahrnují otevřené, uzavřené i testové otázky. Testování dovedností obvykle zastřešují vedoucí a probíhá formou zadání odborného úkolu, který musí kandidát vypracovat nebo vyřešit. Pro testování přes internet má firma zakoupené testy pracovního chování od společnosti Thomas International a sadu testů od společnosti LMC, která obsahuje různé druhy testů zaměřených např. na motivaci, kompetence, jazykové znalosti, logické myšlení, schopnost rozhodovat se a prioritizaci úkolů.

Assessment centre je ve společnosti využíváno pouze v opravdu výjimečných případech, např. při výběru administrativních pozic. U technických pozic, které převažují, je využití této metody problematické a mnohdy nereálné z důvodu nízkého počtu vhodných uchazečů.

5.4 Vyhodnocení efektivity získávání a výběru zaměstnanců

Vzhledem k poměrně velkému množství otevřených pozic, nezbyvá personalistům příliš času na vyhodnocování procesů získávání a výběru. Proto ve společnosti existuje pouze pět metrik, které jsou pravidelně každý měsíc sledovány, vyhodnocovány a následně prezentovány na tzv. Operations review. Konkrétně se jedná o tyto metriky:

- počet otevřených pozic v daném měsíci a od začátku roku;
- celkový počet obsazených pozic od počátku roku;
- počet lidí, kteří mají nastoupit v daném měsíci a v následujících třech měsících;
- otevřené pozice déle než 120 dnů;

- turnover (fluktuace / výstupy) nových zaměstnanců do 6 měsíců.

Každý týden v pondělí je personalistům zaslán report, který je automaticky generován systémem PeopleFluent a obsahuje informace o počtu otevřených pozic, jak dlouho jsou otevřené a v jakém stavu jsou jednotlivé žádosti o nového zaměstnance. Personalisté mají zkušenostmi danou představu, na které pozice se hlásí větší množství lidí, a naopak o které pozice je malý zájem, nicméně nevedou žádné přesné statistické údaje o tom, kolik lidí se na každou pozici hlásilo.

Dále personalisté sledují a mají přehled o celkových nákladech za zveřejnění nabídek na pracovních portálech, inzerci, LinkedIn, billboardové kampaně, personální agentury, různé aktivity v rámci spolupráce se školami a za internetové testy. Bohužel tyto náklady nelze jednoznačně rozdělit mezi jednotlivé pracovní pozice a stanovit tak výši nákladů vynaložených na obsazení konkrétní pracovní pozice. Jediné přímo přiřaditelné náklady jsou náklady vynaložené na odměny za doporučení současným zaměstnancem a personální náklady.

5.5 Adaptace zaměstnanců

Po úspěšném výběrovém řízení, kdy je vybrán vhodný uchazeč, který akceptuje nabídku zaměstnání a je přijat, následuje proces adaptace. Adaptace ve společnosti začíná prvním dnem nástupu nového zaměstnance do zaměstnání. Ve společnosti je stanovena tříměsíční adaptační doba, která odpovídá délce zkušební doby. Před samotným nástupem nového zaměstnance do společnosti musí být personalisty ve spolupráci s vedoucími připravena následující dokumentace:

- pracovní smlouva,
- mzdová smlouva a žádost o bezhotovostní převod mzdy na účet,
- popis funkce,
- žádost personálního oddělení o posouzení zdravotní způsobilosti,
- adaptační plán,
- další dokumentace dle potřeby.

První den stráví nový zaměstnanec na personálním oddělení, tam přinese různé doklady, např. doklady o nejvyšším dosaženém vzdělání, potvrzení od lékaře o pracovní způsobilosti, číslo bankovního účtu atp., podepíše všechny potřebné dokumenty, mezi něž patří např. pracovní smlouva, mzdová smlouva, smlouva o mlčenlivosti, daňové prohlášení aj.,

a obdrží adaptační plán. Poté se přesune na školicí středisko, kde absolvuje **vstupní školení**, během něhož je mu představena společnost a je seznámen s klíčovými ustanoveními těchto dokumentů:

- kolektivní smlouva a mzdový předpis,
- vnitřní předpis,
- pracovní řád,
- kodex chování zaměstnance,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana,
- další vnitřní předpisy a opatření ředitele dle potřeby.

Každý nový zaměstnanec dostane tzv. **Příručku pro zaměstnance**, která obsahuje všechny důležité informace potřebné pro první dny a měsíce zaměstnance v nové práci. Tato příručka je poměrně obsáhlá a nahrazuje adaptační balíček, který ve společnosti prozatím není vytvořen.

Druhý den už většinou probíhá na pracovišti. Vedoucí novému zaměstnanci objasní všechny pracovní povinnosti vyplývající z popisu funkce, probere s ním **adaptační plán** a upřesní si ho. Adaptační plán je tvořen na dobu tří měsíců, což odpovídá délce zkušební doby. Vytváří jej vedoucí nového zaměstnance pomocí formuláře uvedeného v Příloze 5, noví zaměstnanci do tvorby plánu nezasahují. V adaptačním plánu je předepsáno šest povinných školení, kterých se musí každý nový zaměstnanec zúčastnit, a rámcové termíny jejich plnění. Vedoucí může dle svého uvážení přidat další potřebná školení, která má nový zaměstnanec ve stanoveném termínu absolvovat. Poté vedoucí nového zaměstnance provede po pracovišti, představí ho kolegům, přidělí mu pracovní místo a začne se zaškolováním. Novému zaměstnanci jsou postupně přidělovány stále složitější úkoly s ohledem na zvyšování jeho pracovního výkonu.

Vedoucí zodpovídá za zajištění vybavenosti zaměstnance všemi pracovními pomůckami, které potřebuje k výkonu své práce. Za průběžné vyhodnocování plnění adaptačního plánu nového zaměstnance nese zodpovědnost vedoucí, ten ale může novému zaměstnanci přidělit tzv. supervisory nebo patrona, který se rovněž podílí na jeho zaškolování a nese svou část zodpovědnosti. Supervisorem nemusí být stále ten stejný člověk, ale může se jich během zaškolování prostřídat i více.

Nový zaměstnanec by měl po každém měsíci poslat vedoucímu a na personální oddělení zpětnou vazbu k průběhu adaptace (jak se mu daří, co je špatně, zda má nějaký problém atp.). K tomu účelu slouží formulář „Hodnocení zaškolovacího plánu novým zaměstnancem“, který je uveden v Příloze 6. Po prvním, druhém a třetím měsíci má tedy proběhnout zpětná vazba, ale povinné je zaslat hodnocení alespoň jednou. Vedoucí, případně supervisor, zpravidla poskytují novému zaměstnanci také zpětnou vazbu formou průběžných rozhovorů, nicméně není to jejich povinností.

Před koncem zkušební doby (adaptační doby) probíhá formální závěrečné hodnocení, kterého se účastní vedoucí a nový zaměstnanec, personalisté ani supervisoři u něj nebyvají. Během něj vedoucí sdělí novému zaměstnanci, jak je spokojen s jeho dosavadním pracovním výkonem a zda úspěšně prošel zkušební dobou. O svém rozhodnutí informuje vedoucí i personální oddělení, jen málokdy se stává, že je nový zaměstnanec propuštěn ve zkušební době. U závěrečného hodnocení se také vedoucí se zaměstnancem domluví na dalším postupu, v čem se bude vzdělávat, na čem bude pracovat, ale není to formálně nikde napsané. Tímto oficiálně končí proces adaptace, ale to neznamená, že nový zaměstnanec musí už perfektně zvládat všechny své pracovní povinnosti, vedoucí i nadále zaměstnance monitoruje a dohlíží na něj, ale v menší míře než na začátku.

Adaptační doba slouží spíše k tomu, aby se vedoucí ujistil o tom, že byl vybrán vhodný zaměstnanec, ale nikdo neočekává, že se za tři měsíce nový zaměstnanec naučí vše. Jedná se o dlouhodobější proces, kdy jsou postupně zaměstnanci dávány složitější a složitější úkoly. Po šesti měsících může vedoucí navýšit novému zaměstnanci mzdu a prodloužit mu smlouvu na dobu neurčitou, o čemž informuje personální oddělení a samozřejmě i zaměstnance. Po adaptační době je další vzdělávání a rozvoj spíše na domluvě mezi vedoucím a zaměstnancem. V březnu nebo dubnu pak probíhá každoroční hodnocení zaměstnanců, v rámci kterého je mimo jiné vytvořen plán rozvoje, v němž jsou stanoveny další cíle a vzdělávací aktivity zaměstnance.

5.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Hlavním účelem dotazníkového šetření bylo zjistit od zaměstnanců společnosti SCG CDC potřebné údaje o stávajících procesech výběru a adaptace, jejich konkrétní zkušenosti a názory na zmíněné procesy. Pro tento účel byl zvolen anonymní elektronický dotazník (viz Příloha 7), který byl rozeslán celkem 66 zaměstnancům přijatých v letech 2013

a 2014. Šetření bylo provedeno na začátku měsíce března. Dotazník byl vyplněn 50 respondenty a návratnost tedy činila 76 %. Relativně vysoká návratnost dotazníků má pozitivní dopad na vypovídací schopnost a věrohodnost získaných dat.

Při tvorbě dotazníku byl jeho obsah průběžně konzultován s personalistkou společnosti. Dříve než byl dotazník rozeslán zaměstnancům společnosti, byl pilotně ověřen 6 náhodně vybranými zaměstnanci, kteří měli za úkol zhodnotit srozumitelnost a logickou návaznost všech uvedených otázek. Během pilotního ověření byly v dotazníku zjištěny drobné nedostatky, které byly odstraněny.

Dotazník byl rozčleněn do tří částí, z nichž první část se primárně zaměřovala na otázky vztahující se k výběru zaměstnanců, ale pro doplnění informací v ní byly obsaženy také 2 otázky týkající se získávání zaměstnanců. Druhá část byla věnována otázkám z oblasti adaptace zaměstnanců a třetí část zahrnovala identifikační otázky. Na závěr první a druhé části dotazníku byl vždy zaměstnancům poskytnut prostor pro vyjádření názoru na proces výběru, respektive adaptace zaměstnanců. Dotazník byl složen z 30 otázek, konkrétně se jednalo o 3 otevřené otázky, 5 polouzavřených otázek a 22 uzavřených otázek.

K vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření byl zvolen program Microsoft Office Excel. U každé otázky byly vypočteny relativní a absolutní četnosti odpovědí. Zjištěné výsledky u jednotlivých otázek byly slovně okomentovány a ve většině případů graficky znázorněny, z důvodu přehlednějšího zobrazení a snazší interpretace výsledků. U otevřených otázek a u otázek, kde všichni respondenti zvolili stejnou odpověď, nebylo použito grafické znázornění. U vybraných otázek, kde to bylo smysluplné a relevantní, byl proveden detailnější rozbor odpovědí dle oddělení, ve kterém respondenti pracují, a délky praxe v době nástupu do zaměstnání. Tyto údaje byly zpracovány do podoby kontingenčních tabulek, v kterých byly zaznamenány relativní četnosti odpovědí respondentů na danou otázku dle zmíněných identifikačních kritérií. Respondenti nebyli tříděni dle nejvyššího dosaženého vzdělání, protože 94 % (47) respondentů má ukončeno vysokoškolské vzdělání. V následujícím textu jsou zobrazeny a interpretovány výsledky jednotlivých otázek.

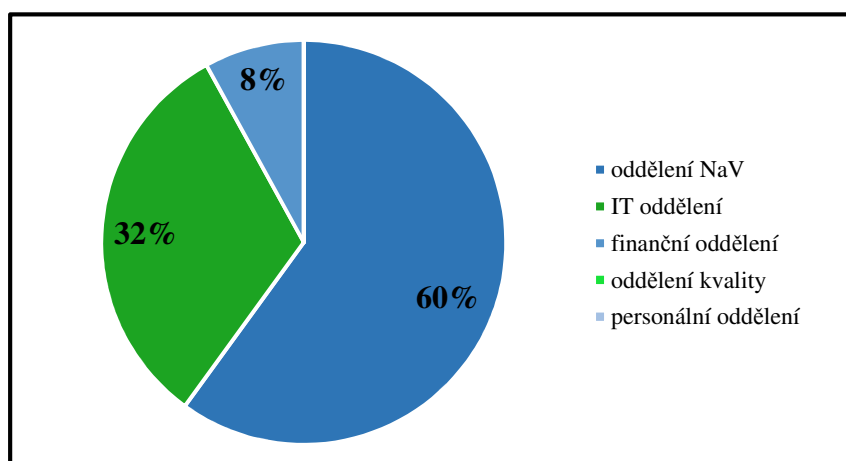
Struktura respondentů

K charakterizování struktury respondentů byly využity identifikační otázky, jejichž smyslem bylo roztrždit respondenty do skupin dle oddělení, v němž pracují, nejvyššího

dosaženého vzdělání a praxe v době nástupu za účelem odhalení případných rozdílů mezi jednotlivými skupinami respondentů.

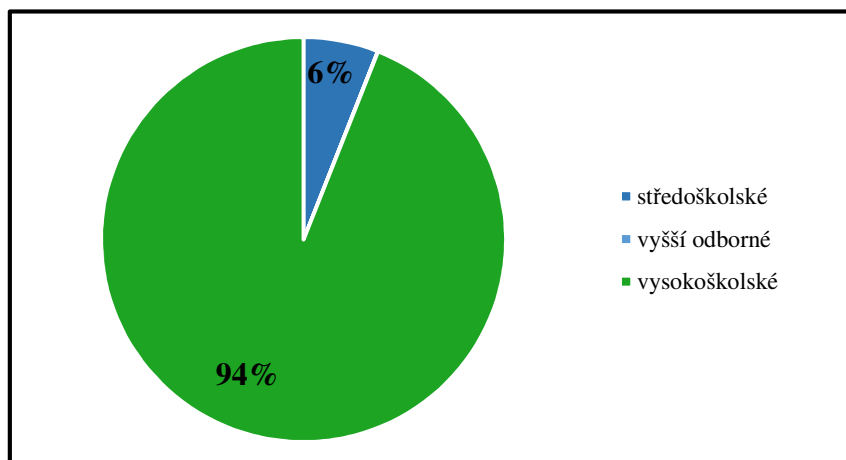
V Grafu 5.1 je uvedeno, že z celkového počtu zaměstnanců přijatých v posledních dvou letech, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, bylo 60 % (30) respondentů z oddělení NaV, 32 % (16) respondentů z IT oddělení a 8 % (4) respondentů z finančního oddělení. Jak lze vysledovat z Grafu 5.2 většina respondentů tj. 94 % (47) má ukončeno vysokoškolské vzdělání a 6 % (3) respondentů je středoškolsky vzdělaných. Z Grafu 5.3 je zřejmé, že 42 % (21) respondentů bylo čerstvými absolventy (max. 2 roky po škole) v době nástupu do zaměstnání, z čehož vyplývá, že ve společnosti podporují zaměstnávání absolventů. Dále mělo v době nástupu 16 % (8) respondentů 2–5 let praxe, 22 % (11) respondentů 5–10 let praxe a 20 % (10) respondentů více než 10 let praxe.

Graf 5.1 – Struktura respondentů dle oddělení



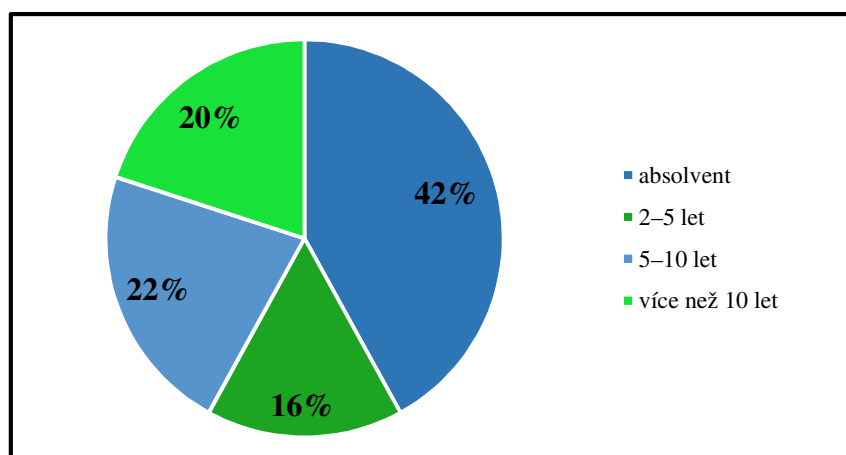
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5.2 – Struktura respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5.3 – Struktura respondentů dle délky praxe

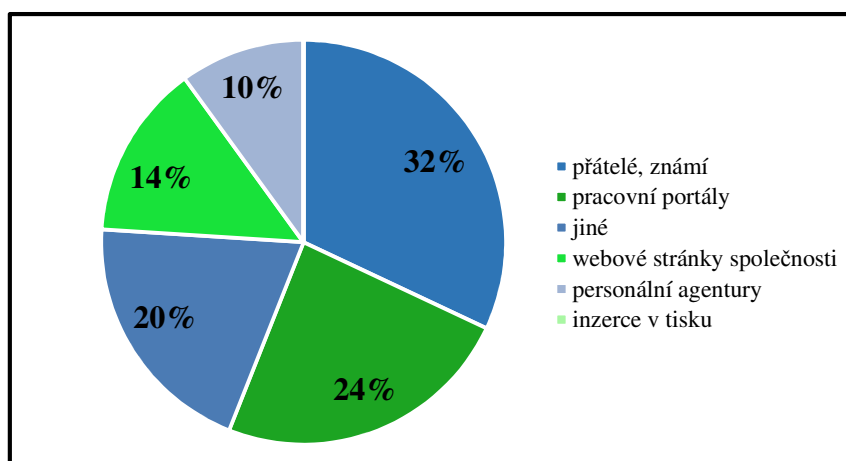


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 1 – Jaký byl hlavní zdroj, ze kterého jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti SCG CDC?

Tato otázka se vztahovala k procesu získávání a jejím primárním účelem bylo zjistit, z jakého hlavního zdroje se respondenti dozvěděli o volné pracovní pozici ve společnosti. Výsledky této otázky by měly posloužit k identifikaci klíčových metod získávání. V Grafu 5.4 je znázorněno, že 32 % (16) respondentů se o volné pozici dozvědělo od svých přátel či známých, což je velmi pozitivní zjištění, protože náklady této metody získávání jsou poměrně nízké nebo dokonce nulové. Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, ve společnosti je zavedena odměna za doporučení úspěšného kandidáta. Dalším významným zdrojem informací byly pracovní portály, jež zvolilo 24 % (12) respondentů. Možnost „jiné“ byla vybrána 20 % (10) respondentů, jako jiné zdroje uvedli např. den otevřených dveří, billboard, LinkedIn, člena komise u státnic, jenž byl zaměstnancem SCG CDC. Webové stránky společnosti uvedlo jako hlavní zdroj informací o volné pracovní pozici 14 % (7) respondentů, personální agentury 10 % (5) respondentů a inzerci v tisku nezvolil žádný z respondentů. V Tab. 5.1 je možné vidět, jak odpovídali respondenti dle jednotlivých oddělení a délky praxe v době nástupu do zaměstnání.

Graf 5.4 – Hlavní zdroje informací o volné pracovní pozici



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.1 – Hlavní zdroje informací o volné pracovní pozici (dle oddělení a délky praxe)

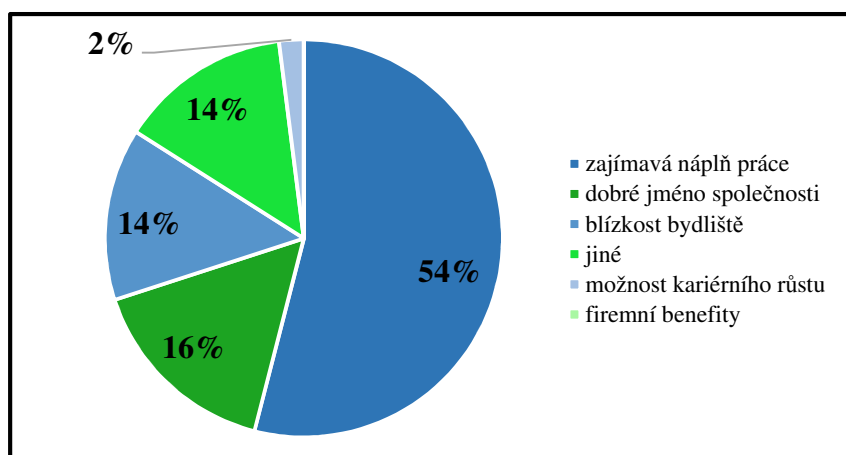
Oddělení/praxe	Přátelé, známí	Pracovní portály	Jiné	Webové stránky společnosti	Personální agentury
Oddělení NaV	40 %	20 %	27 %	3 %	10 %
IT oddělení	13 %	38 %	13 %	25 %	13 %
Finanční oddělení	50 %	0 %	0 %	50 %	0 %
Absolvent	33 %	24 %	24 %	19 %	0 %
2–5 let	0 %	38 %	38 %	13 %	13 %
5–10 let	45 %	9 %	9 %	18 %	18 %
Více než 10 let	40 %	30 %	10 %	0 %	20 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 2 – Z jakého hlavního důvodu jste se rozhodl/a žádat o práci ve společnosti?

Otázka 2 se obdobně jako předchozí otázka týkala procesu získávání a jejím smyslem bylo identifikovat hlavní důvod žádosti o práci ve společnosti. Jak lze vyčíst z Grafu 5.5, více než polovinou respondentů tj. 54 % (27) byla uvedena zajímavá náplň práce. Pro 16 % (8) respondentů hrálo významnou roli dobré jméno společnosti a shodně pro 14 % (7) respondentů byla nejdůležitější blízkost bydliště nebo jiné důvody. U možnosti „jiné“ uváděli respondenti nejčastěji různé kombinace předchozích možností, protože nebyli schopni určit pouze jeden hlavní důvod. Pouze 2 % (1) respondentů zvolila možnost kariérního růstu. Firemní benefity nebyly označeny ani jednou. V Tab. 5.2 jsou zachyceny relativní četnosti odpovědí respondentů podle oddělení a délky praxe.

Graf 5.5 – Hlavní důvody žádosti o práci ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.2 – Hlavní důvody žádosti o práci ve společnosti (dle oddělení a délky praxe)

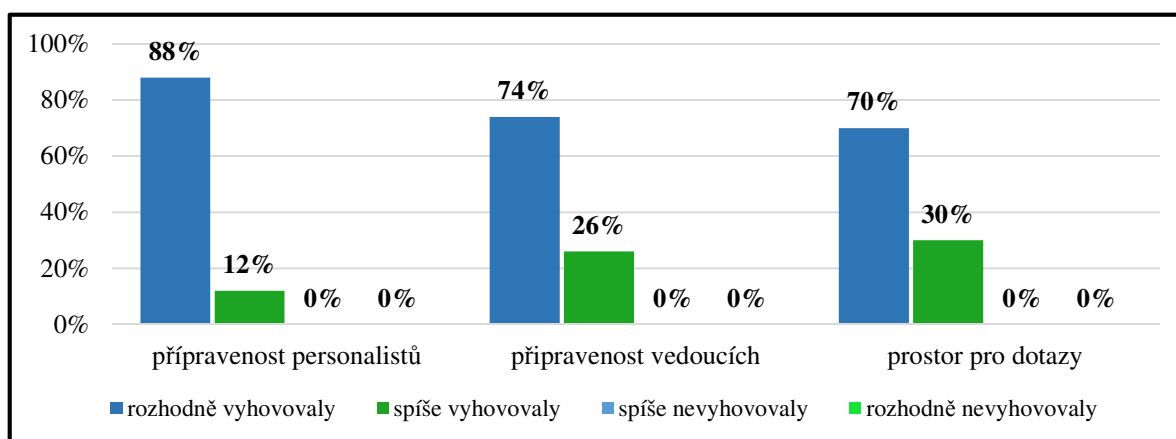
Oddělení/praxe	Zajímavá náplň práce	Dobré jméno společnosti	Blízkost bydliště	Jiné	Možnost kariérního růstu
Oddělení NaV	67 %	17 %	3 %	13 %	0 %
IT oddělení	31 %	13 %	38 %	13 %	6 %
Finanční oddělení	50 %	25 %	0 %	25 %	0 %
Absolvent	62 %	14 %	14 %	10 %	0 %
2–5 let	38 %	25 %	13 %	13 %	13 %
5–10 let	55 %	9 %	18 %	18 %	0 %
Více než 10 let	50 %	20 %	10 %	20 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 3 – Ohodnoťte, prosím, jak Vám vyhovovaly uvedené prvky výběrového řízení.

Zde měli dotazovaní zhodnotit spokojenost s vybranými prvky výběrového řízení. Z Grafu 5.6 je na první pohled zřejmé, že většině respondentů rozhodně vyhovovala připravenost personalistů i vedoucích a že jim byl poskytnut dostatečný prostor pro dotazy. Přesněji řečeno připravenost personalistů rozhodně vyhovovala 88 % (44) respondentů a spíše vyhovovala 12 % (6) respondentů, připravenost vedoucích rozhodně vyhovovala 74 % (37) respondentů a spíše vyhovovala 26 % (13) respondentů. Obdobně je tomu i u prostoru pro dotazy, který zhodnotilo 70 % (35) jako rozhodně vyhovující a 30 % (15) respondentů jako spíše vyhovující. Na základě daných výsledků lze konstatovat, že personalisté i vedoucí chodí na výběrové řízení připraveni a poskytují uchazečům dostatečný prostor pro dotazy, což je velmi pozitivní. Podrobnější rozbor odpovědí respondentů dle oddělení a délky praxe je uveden v Tab. 5.3.

Graf 5.6 – Spokojenost s jednotlivými prvky výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.3 – Spokojenost s prvky výběrového řízení (dle oddělení a délky praxe)

Oddělení/praxe	Přípravenost personalistů		Přípravenost vedoucích		Prostor pro dotazy	
	Rozhodně vyhovovaly	Spíše vyhovovaly	Rozhodně vyhovovaly	Spíše vyhovovaly	Rozhodně vyhovovaly	Spíše vyhovovaly
Oddělení NaV	83 %	17 %	80 %	20 %	73 %	27 %
IT oddělení	94 %	6 %	63 %	38 %	56 %	44 %
Finanční oddělení	100 %	0 %	75 %	25 %	100 %	0 %
Absolvent	95 %	5 %	86 %	14 %	76 %	24 %
2–5 let	100 %	0 %	63 %	38 %	75 %	25 %
5–10 let	64 %	36 %	55 %	45 %	64 %	36 %
Více než 10 let	90 %	10 %	80 %	20 %	60 %	40 %

Zdroj: vlastní zpracování

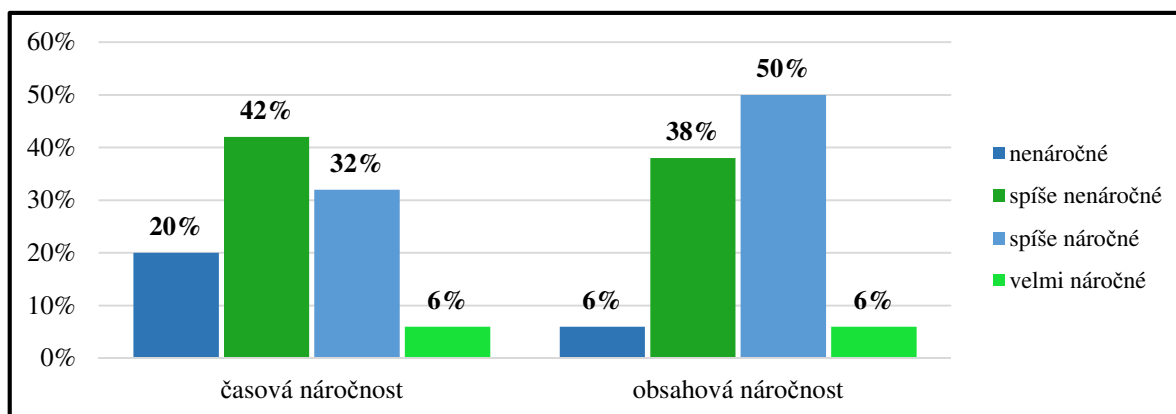
Otázka 4 – Jak byste ohodnotil/a časovou náročnost výběrového řízení?

Otázka 5 – Jak byste ohodnotil/a obsahovou náročnost výběrového řízení?

Obě otázky navazují na předchozí hodnocení prvků výběrového řízení. Prostřednictvím těchto otázek byl zjišťován názor dotazovaných na časovou, respektive obsahovou náročnost výběrového řízení. Jak je možno vidět v Grafu 5.7, výběrové řízení z hlediska časové náročnosti hodnotilo 20 % (10) respondentů jako nenáročné, 42 % (21) respondentů jako spíše nenáročné, 32 % (16) respondentů jako spíše náročné a 6 % (3) respondentů jako velmi náročné. Z pohledu obsahové náročnosti bylo výběrové řízení shledáno jako nenáročné 6 % (3) respondentů, spíše nenáročné 38 % (19) respondentů, spíše náročné 50 % (25) respondentů a jako velmi náročné 6 % (3) respondentů.

Možnost „velmi náročné“ zvolili jak u časové náročnosti, tak u obsahové náročnosti výběrového řízení pouze respondenti pracující v oddělení NaV (viz Tab. 5.4 a 5.5). Vzhledem k tomu, že se u každé otázky jednalo pouze o 3 respondenty, nelze z toho vyvozovat závěry o vyšší náročnosti výběrového řízení ve zmíněném oddělení. Nutno však podotknout, že na základě porovnání četností odpovědi je výběrové řízení více obsahově než časově náročné.

Graf 5.7 – Časová a obsahová náročnost výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.4 – Časová náročnost výběrového řízení (dle oddělení a délky praxe)

Oddělení/praxe	Nenáročné	Spíše nenáročné	Spíše náročné	Velmi náročné
Oddělení NaV	17 %	43 %	30 %	10 %
IT oddělení	31 %	31 %	38 %	0 %
Finanční oddělení	0 %	75 %	25 %	0 %
Absolvent	24 %	38 %	29 %	10 %
2–5 let	38 %	38 %	25 %	0 %
5–10 let	0 %	64 %	27 %	9 %
Více než 10 let	20 %	30 %	50 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.5 – Obsahová náročnost výběrového řízení (dle oddělení a délky praxe)

Oddělení/praxe	Nenáročné	Spíše nenáročné	Spíše náročné	Velmi náročné
Oddělení NaV	3 %	20 %	67 %	10 %
IT oddělení	13 %	63 %	25 %	0 %
Finanční oddělení	0 %	75 %	25 %	0 %
Absolvent	0 %	33 %	57 %	10 %
2–5 let	13 %	50 %	38 %	0 %
5–10 let	9 %	45 %	36 %	9 %
Více než 10 let	10 %	30 %	60 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

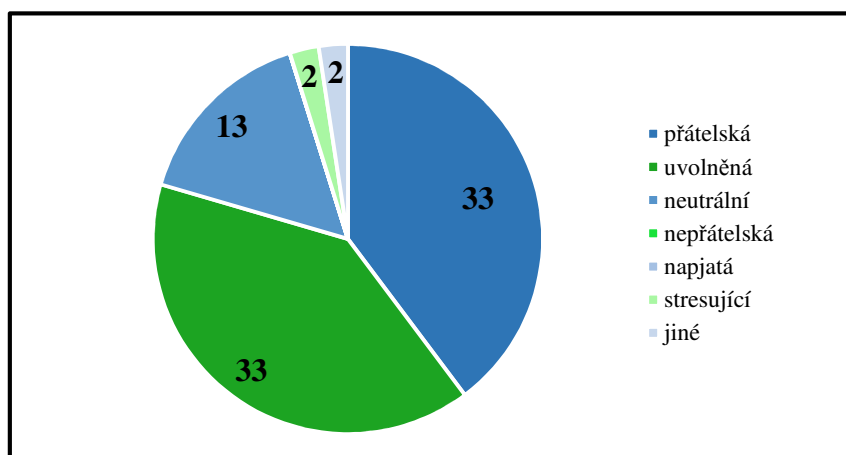
Otázka 6 – Byly Vám během výběrového řízení kladeny nevhodné či diskriminační otázky?

Hlavním účelem této otázky bylo odhalit případné nevhodné či diskriminační praktiky při výběrovém řízení. Otázka rovněž úzce souvisí s předchozími čtyřmi otázkami týkajícími se hodnocení prvků výběrového řízení. Všichni respondenti u této otázky zvolili možnost „ne“, z čehož vyplývá, že při výběrovém řízení je dodržována zásada rovných příležitostí pro všechny. Protože respondenti odpověděli jednoznačným vyjádřením, nebylo zde nutné graficky znázorňovat výsledky.

Otázka 7 – Jaká panovala atmosféra během výběrového řízení?

Smyslem této otázky bylo zjistit, jak dotazovaní hodnotí atmosféru, která panovala v průběhu výběrového řízení. I sedmá otázka se vztahovala k hodnocení prvků výběrového řízení. U této otázky mohli respondenti zvolit více možností odpovědí. Absolutní četnosti odpovědí u jednotlivých možností jsou vyobrazeny v Grafu 5.8. Atmosféra může být někým vnímána jako méně důležitý prvek výběrového řízení, nicméně opak může být pravdou. Pokud se člověk necítí příjemně, nemusí podat stoprocentní výkon, proto lze hodnotit jako přínosné, že právě atmosféra byla hodnocena velmi pozitivně. Shodně 33krát byly respondenty zvoleny možnosti „přátelská“ a „uvolněná“. Možnost „neutrální“ byla označena 13krát, další varianty odpovědi byly vybrány pouze 2krát či vůbec.

Graf 5.8 – Atmosféra při výběrovém řízení

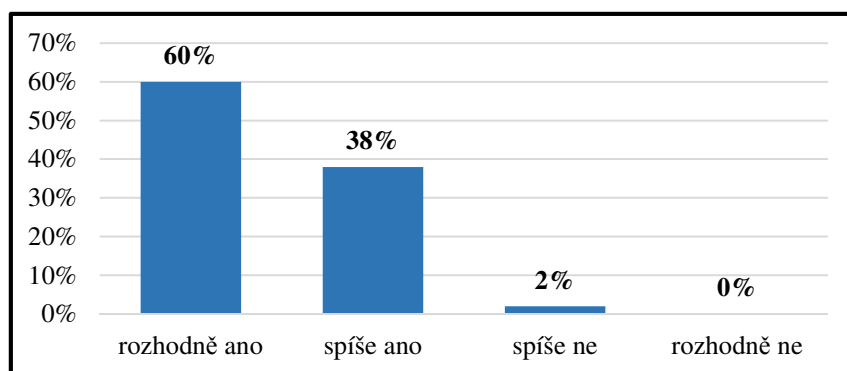


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 8 – Odpovídá náplň Vaší současně vykonávané práce náplni práce prezentované při výběrovém řízení?

Prostřednictvím této otázky bylo zjišťováno, zda se ve skutečnosti shoduje současná náplň vykonávané práce s náplní práce prezentované během výběrového řízení. Protože je velmi důležité srozumitelně uchazeči sdělit pravdivé informace o náplni práce, aby byl schopen relevantně posoudit, zda má o danou práci zájem. Eventuálně měly být pomocí této otázky odhaleny nedostatky právě v této oblasti. Z Grafu 5.9 jednoznačně vyplývá, že nadpoloviční většina respondentů tj. 60 % (30) rozhodně vykonává práci, která jim byla prezentována při výběrovém řízení. Dalších 38 % (19) respondentů spíše vykonává práci prezentovanou v průběhu výběrového řízení a pouze u 2 % (1) respondentů spíše neodpovídá současná náplň práce náplni práce prezentované během výběrového řízení. Na základě toho, že 98 % (49) respondentů zodpovědělo osmou otázku kladně, lze usuzovat, že informace týkající se náplně práce jsou uchazečům pravdivě poskytovány. V Tab. 5.6 je zobrazen detailnější rozbor odpovědí respondentů dle oddělení a délky praxe.

Graf 5.9 – Shoda mezi současně vykonávanou prací a prezentovanou náplní práce



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.6 – Shoda mezi současně vykonávanou prací a prezentovanou náplní práce (dle oddělení a délky praxe)

Oddělení/praxe	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne
Oddělení Na V	63 %	33 %	3 %
IT oddělení	50 %	50 %	0 %
Finanční oddělení	75 %	25 %	0 %
Absolvent	52 %	48 %	0 %
2–5 let	63 %	38 %	0 %
5–10 let	73 %	27 %	0 %
Více než 10 let	60 %	30 %	10 %

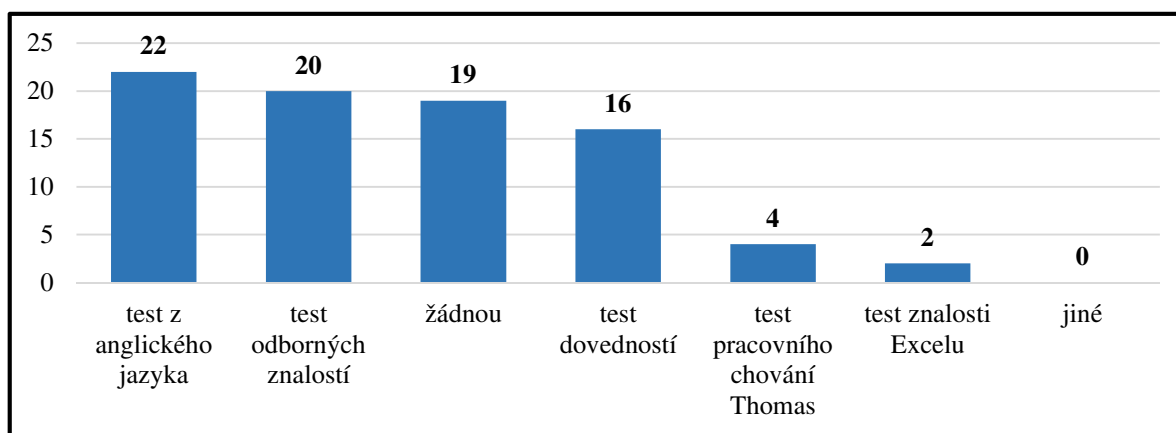
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 9 – Jakou jinou metodu výběru kromě výběrového pohovoru jste v rámci výběrového řízení absolvoval/a?

Hlavním účelem této otázky, bylo zjistit, jakých ostatních výběrových metod mimo pohovor se respondenti zúčastnili během výběrového řízení. Respondenti mohli označit několik variant odpovědí a také jim byla dána možnost uvést jiné výběrové metody, které absolvovali. V Grafu 5.10 jsou vyobrazeny jednotlivé výběrové metody a jejich absolutní četnosti. Nejčastěji museli respondenti kromě výběrového pohovoru absolvovat také test z anglického jazyka, tato možnost byla zvolena celkem 22krát, na druhém místě byl označován test odborných znalostí, který byl označen celkem 20krát. Pouze výběrového pohovoru se zúčastnilo 38 % (19) respondentů. Dále byl respondenty označen celkem 16krát test dovedností, 4krát test pracovního chování Thomas a pouze 2krát test znalosti Excelu. Žádné jiné výběrové metody nebyly respondenty uvedeny. Test dovedností a test odborných znalostí museli absolvovat pouze respondenti z IT oddělení a z oddělení NaV. Test pracovního chování Thomas byl předložen pouze respondentům z oddělení NaV.

U této otázky byla také zjišťována četnost respondentů s ohledem na množství absolvovaných výběrových metod kromě pohovoru. Shodně celkem 16 % (8) respondentů se zúčastnilo jedné nebo tří dalších výběrových metod, nejvíce respondentů tj. 28 % (14) muselo absolvovat dvě další výběrové metody a 2 % (1) respondentů se zúčastnila čtyř dalších výběrových metod.

Graf 5.10 – Jiné metody výběru zaměstnanců

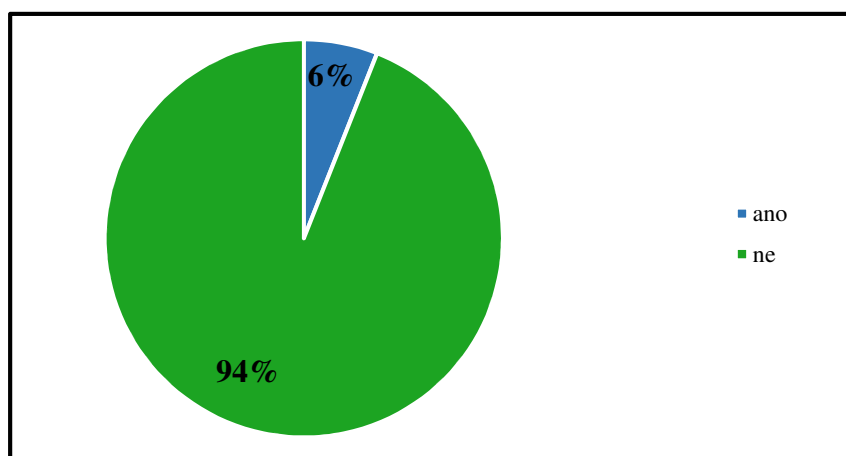


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 10 – Byly některé informace, které jste získal/a během výběrového řízení nepravdivé?

Cílem desáté otázky bylo ověřit, zda jsou v rámci výběrového řízení poskytovány pravdivé informace. Z Grafu 5.11 je naprosto zřejmé, že 94 % (47) respondentů nebyly sdělovány nepravdivé informace. Možnost „ne“ byla zvolena pouze 6 % (3) respondentů, u těchto respondentů byla dále v otázce 11 provedena specifikace nepravdivých informací, ostatní respondenti na tuto otázku neodpovídali.

Graf 5.11 – Nepravdivé informace během výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 11 – Které konkrétní informace nebyly pravdivé?

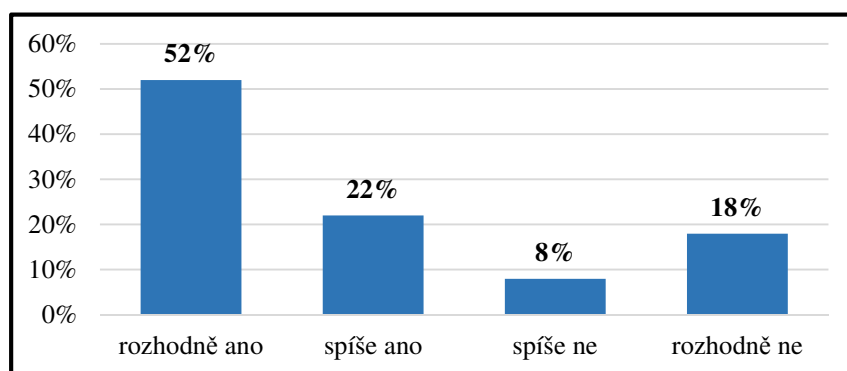
Tato otázka navazovala na předchozí otázku a odpovídali na ni pouze respondenti, kteří v otázce 10 zvolili možnost „ne“. Smyslem této otázky bylo specifikovat, které konkrétní informace nebyly sděleny naprosto pravdivě. Pouze 3 respondenti se setkali v průběhu výběrového řízení s nepravdivými informacemi. Ve všech třech případech se jednalo spíše o neúplné informace, kdy se respondenti dozvěděli některé detaily až po nástupu do společnosti, než o nepravdivé informace.

Otázka 12 – Domníváte se, že před Vámi personalisté ani další účastníci výběrového řízení nezatajili žádné důležité informace?

U této otázky bylo hlavním záměrem zjistit, zda nebyly před respondenty během výběrového řízení zatajeny podstatné informace. Otázka 12 úzce souvisí s otázkou 10, protože jak poskytování nepravdivých informací, tak zatajování informací rozhodně narušuje korektní průběh výběrového řízení. V konečném důsledku mohou zmíněné faktory negativně ovlivnit názor nového zaměstnance na společnost. Z Grafu 5.12 je patrné, že před více jak polovinou

respondentů (52 %; 26) rozhodně nebyly zatajeny důležité informace. 22 % (11) respondentů se domnívá, že důležité informace před nimi spíše nebyly zatajeny. Negativně otázku hodnotilo 26 % (13) respondentů, konkrétně 8 % (4) respondentů zvolilo variantu odpovědi „spíše ne“ a 18 % (9) respondentů „rozhodně ne“. Při detailnějším rozboru odpovědí jednotlivých respondentů, kteří zvolili možnosti „spíše ne“ a „rozhodně ne“, bylo zjištěno, že všichni s výjimkou 1 respondenta, v otázce 10 uvedli, že jim byly při výběrovém řízení poskytovány pravdivé informace. Dle názoru autorky mohou být tedy negativní odpovědi u otázky 12 zapříčiněny špatnou formulací otázky, což mohlo vést u některých respondentů k jejímu chybnému porozumění a následnému zodpovězení. Jak je uvedeno v Tab. 5.7, všichni respondenti, kteří označili možnost „rozhodně ano“, byli z finančního oddělení, a kteří zvolili variantu odpovědi „rozhodně ne“, byli z oddělení NaV.

Graf 5.12 – Otevřený přístup při sdělování důležitých informací během výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.7 – Otevřený přístup při sdělování důležitých informací během výběrového řízení (dle oddělení a délky praxe)

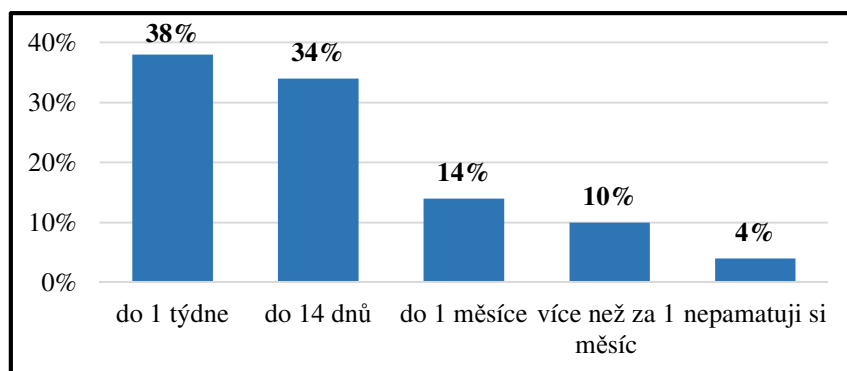
Oddělení/praxe	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Oddělení NaV	43 %	20 %	7 %	30 %
IT oddělení	56 %	31 %	13 %	0 %
Finanční oddělení	100 %	0 %	0 %	0 %
Absolvent	57 %	19 %	5 %	19 %
2–5 let	50 %	25 %	25 %	0 %
5–10 let	55 %	18 %	9 %	18 %
Více než 10 let	40 %	30 %	0 %	30 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 13 – Jak rychle jste byl/a informován/a o výsledku výběrového řízení?

Pomocí této otázky bylo zjišťováno, za jak dlouho po absolvování výběrového řízení jsou uchazeči sděleny jeho výsledky. V Grafu 5.13 je znázorněno, že 38 % (19) respondentů byl výsledek výběrového řízení sdělen do 1 týdne, 34 % (17) respondentů do 14 dnů, 14 % (7) respondentů do 1 měsíce, 10 % (5) respondentů později než za 1 měsíc a 4 % (2) respondentů si nevzpomínají, jak rychle byli informováni. Nutno podotknout, že z velké části (72 %; 36) je doba odezvy maximálně 14 dnů, což je velmi pozitivní, protože tímto je snižována pravděpodobnost, že ve společnosti přijdou o vhodného uchazeče, který v mezidobí přijme pracovní nabídku od jiné společnosti. Nicméně 24 % (12) respondentů byl sdělen výsledek výběrového řízení až po uplynutí 14 dnů, určitě by bylo vhodné toto procento zredukovat na minimum. Jak lze vysledovat z Tab. 5.8, rychlost informování o výsledku výběrového řízení se u respondentů lišila v rámci oddělení i délky praxe.

Graf 5.13 – Rychlost informování o výsledku výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.8 – Rychlost informování o výsledku výběrového řízení (dle oddělení a délky praxe)

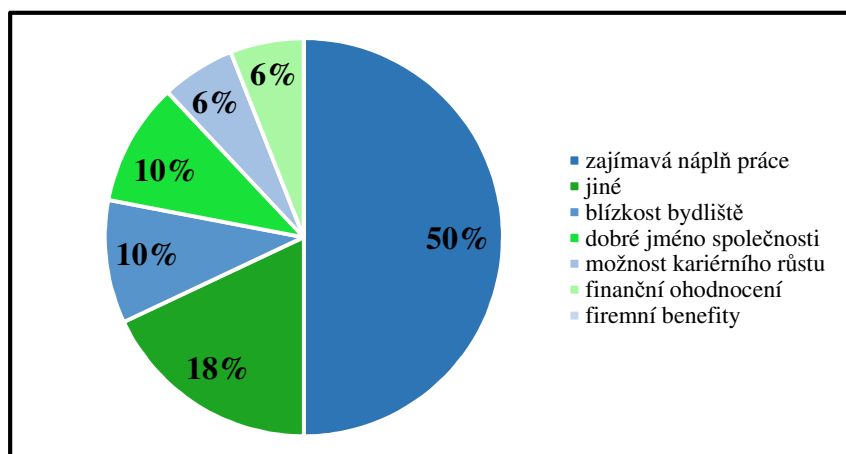
Oddělení/praxe	Do 1 týdne	Do 14 dnů	Do 1 měsíce	Více než za 1 měsíc	Nepamatuji si
Oddělení NaV	40 %	33 %	10 %	13 %	3 %
IT oddělení	38 %	25 %	25 %	6 %	6 %
Finanční oddělení	25 %	75 %	0 %	0 %	0 %
Absolvent	33 %	43 %	14 %	5 %	5 %
2–5 let	50 %	38 %	13 %	0 %	0 %
5–10 let	27 %	36 %	9 %	18 %	9 %
Více než 10 let	50 %	10 %	20 %	20 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 14 – Co bylo hlavním důvodem, že jste se rozhodl/a přijmout pracovní nabídku ve společnosti SCG CDC?

Smyslem této otázky bylo zjistit hlavní důvod, proč respondenti přijali pracovní nabídku. Z Grafu 5.14 je zřejmé, že přesně polovina (50 %; 25) respondentů přijala pracovní nabídku kvůli zajímavé náplni práce. Dalších 18 % (9) respondentů zvolilo možnosti jiné. Zpravidla byly uváděny jako jiný důvod přijetí pracovní nabídky různé kombinace navržených variant odpovědí. Shodně pro 10 % (5) respondentů byla nejdůležitější blízkost bydliště či dobré jméno společnosti. Kariérní růst anebo finanční ohodnocení bylo rozhodující pro 6 % (3) respondentů. Poměrně překvapivě nebylo finanční ohodnocení zařazeno mezi nejfrekventovanější odpovědi. Z Tab. 5.9 je patrné, že odlišné důvody akceptování pracovní nabídky měli respondenti dle jednotlivých oddělení i délky praxe.

Graf 5.14 – Hlavní důvod akceptování pracovní nabídky



Zdroj: vlastní zpracování

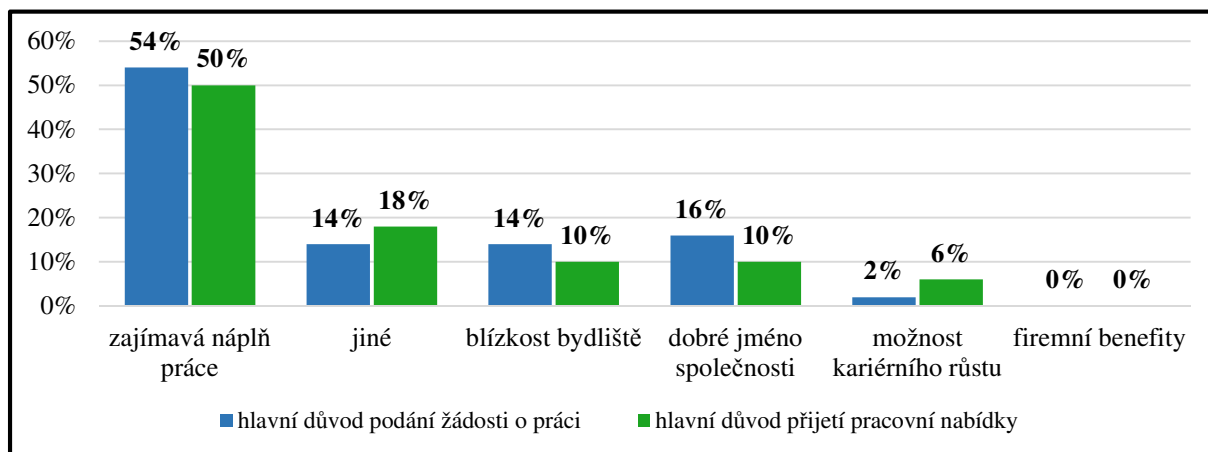
Tab. 5.9 – Hlavní důvod akceptování pracovní nabídky (dle oddělení a délky praxe)

Oddělení/praxe	Zajímavá náplň práce	Jiné	Blízkost bydliště	Dobré jméno společnosti	Možnost kariérního růstu	Finanční ohodnocení
Oddělení NaV	67 %	13 %	7 %	7 %	7 %	0 %
IT oddělení	25 %	19 %	13 %	19 %	6 %	19 %
Finanční oddělení	25 %	50 %	25 %	0 %	0 %	0 %
Absolvent	62 %	10 %	14 %	10 %	5 %	0 %
2–5 let	38 %	25 %	0 %	13 %	13 %	13 %
5–10 let	36 %	36 %	9 %	9 %	0 %	9 %
Více než 10 let	50 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %

Zdroj: vlastní zpracování

V Grafu 5.15 jsou porovnány odpovědi na otázku 2, kde byly zjišťovány hlavní důvody žádosti o práci, a otázku 14. Z Grafu 5.15 je patrné, že hlavní důvod žádosti o práci a přijetí pracovní nabídky, mají podobné rozložení četností. Nefrekventovanější odpovědí u obou otázek byla možnost „zajímavá náplň práce“, pořadí u ostatních možností se částečně odlišuje. Nicméně rozdíly mezi relativními četnostmi zmíněných dvou otázek u dalších možností odpovědí jsou minimální, maximální rozdíl je 6 % u možnosti „dobré jméno společnosti“.

Graf 5.15 – Hlavní důvod žádosti o práci vs. hlavní důvod přijetí pracovní nabídky



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 15 – V případě, že máte nějaké připomínky či návrhy na zlepšení současného výběrového procesu, prosím, uveďte je zde.

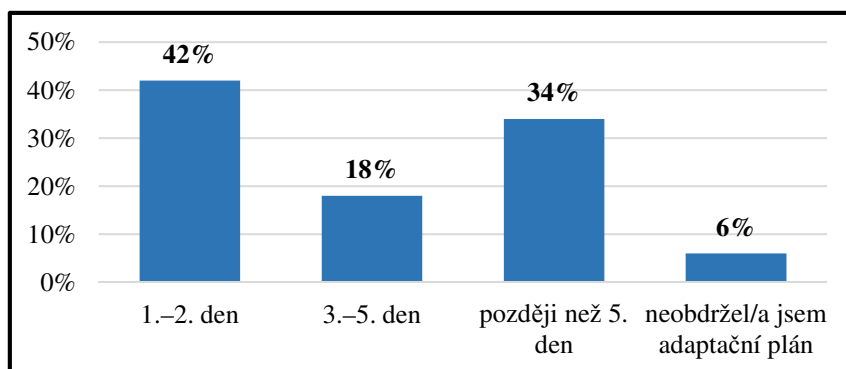
Na tomto místě mohli respondenti sdělit svůj názor na stávající proces výběru zaměstnanců ve společnosti. Možnost vyjádřit své připomínky využili pouze 3 respondenti. První z nich nebyl spokojen s otázkami typu „Proč jste si vybral naši společnost?“ položenými při výběrovém pohovoru. Další respondent oprávněně vytkl dlouhou prodlevu mezi jednotlivými koly výběrového řízení. Poslednímu z respondentů chyběl standardní formulář pro osobní pohovory, který však v současné době existuje.

Otázka 16 – Kdy po nástupu do zaměstnání jste obdržel/a adaptační plán?

Prostřednictvím této otázky bylo ověřováno, zda respondenti obdrželi adaptační plán nejpozději druhý pracovní den, jak by tomu mělo správně být. V Grafu 5.16 je znázorněno, že pouze 42 % (21) respondentů obdrželo svůj adaptační plán první nebo druhý pracovní den. V rozmezí mezi třetím a pátým pracovním dnem, což může být relativně v pořádku, obdrželo adaptační plán 18 % (9) respondentů. Avšak 34 % (17) respondentů uvedlo, že dostali adaptační plán později než pátý pracovní den, a 6 % (3) respondentů adaptační plán vůbec neobdrželo.

Z uvedeného vyplývá, že adaptační plán ve stanovené době neobdrželo 58 % (29) respondentů, což je poměrně vysoké číslo. Určitě by v této oblasti mělo být zavedeno nápravné opatření, které zajistí, aby byl adaptační plán předán novému zaměstnanci ve stanovené době. Vyhodnocení odpovědí respondentů na danou otázku dle oddělení a délky praxe, je uvedeno v Tab. 5.10.

Graf 5.16 – Termín obdržení adaptačního plánu



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.10 – Termín obdržení adaptačního plánu (dle oddělení a délky praxe)

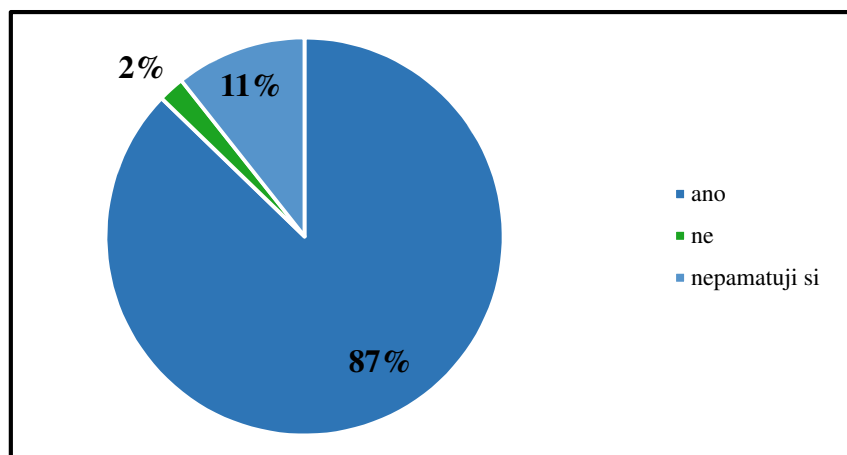
Oddělení/praxe	1.–2. den	3.–5. den	Později než 5. den	Neobdržel/a
Oddělení NaV	43 %	17 %	33 %	7 %
IT oddělení	38 %	19 %	38 %	6 %
Finanční oddělení	50 %	25 %	25 %	0 %
Absolvent	57 %	5 %	33 %	5 %
2–5 let	13 %	25 %	63 %	0 %
5–10 let	36 %	36 %	27 %	0 %
Více než 10 let	40 %	20 %	20 %	20 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 17 – Zkonzultoval s Vámi vedoucí obsah adaptačního plánu?

Otázka č. 17 navazuje na předchozí otázku a odpovídali na ni pouze respondenti, kteří obdrželi adaptační plán. Cílem této otázky bylo zjistit, zda vedoucí plní své povinnosti a konzultují s novými zaměstnanci obsah adaptačního plánu. V celkovém součtu adaptační plán obdrželo 94 % (47) respondentů. Z Grafu 5.17 je naprosto zřejmé, že 87 % (41) respondentů odpovědělo na otázku „ano“, z čehož vyplývá, že s většinou respondentů probral jejich vedoucí obsah adaptačního plánu. 11 % (5) respondentů si bohužel nepamatuje, zda s nimi vedoucí zkonzultoval adaptační plán a s 2 % (1) respondentů nebyl vedoucím probrán obsah adaptačního plánu.

Graf 5.17 – Konzultace adaptačního plánu s vedoucím

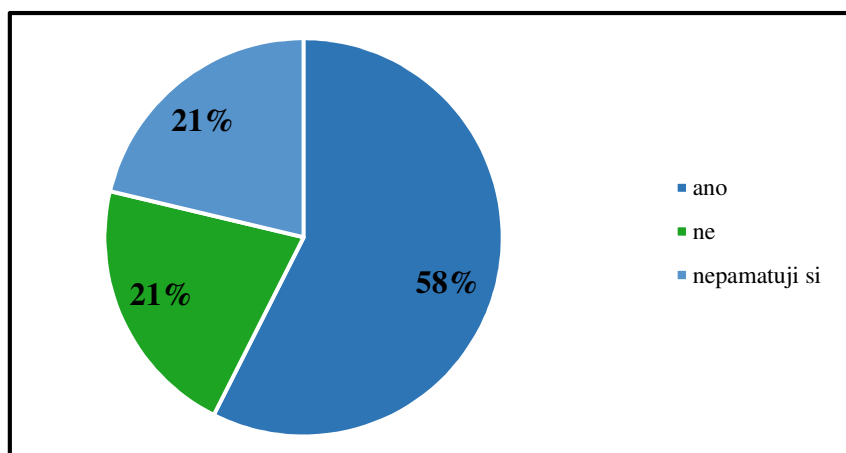


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 18 – Absolvoval/a jste v průběhu adaptace všechna školení uvedená v adaptačním plánu?

Tato otázka obdobně jako předchozí otázka navazuje na otázku 16 a odpověď na ni byla požadována pouze po respondentech, jež dostali adaptační plán. Hlavním smyslem této otázky bylo ověřit, zda adaptační plán není pouze formální dokument, jehož obsah není v konečném důsledku naplňován a vyžadován, neboli zda noví zaměstnanci opravdu absolvují všechna školení uvedená v adaptačním plánu. Z Grafu 5.18 je na první pohled zřejmé, že více jak polovina respondentů tj. 58 % (27) absolvovala všechna školení vymezená obsahem adaptačního plánu. Možnosti „ne“ a „nepamatuji si“ byly souhlasně zvoleny 21 % (10) respondentů. Z uvedeného vyplývá, že pětina respondentů, jež odpovídali na tuto otázku, nedodržela obsah adaptačního plánu. Adaptační plán je sestavován především z důvodu usnadnění adaptace nového zaměstnance a všechna v něm uvedená školení mají svůj účel, proto by určitě bylo vhodné, aby vedoucí v této oblasti více dohlíželi na své podřízené. V Tab. 5.11 je zachyceno detailnější roztržidění odpovědí respondentů dle oddělení a délky praxe.

Graf 5.18 – Účast na všech školeních uvedených v adaptačním plánu



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.11 – Účast na všech školeních uvedených v adaptačním plánu (dle oddělení a délky praxe)

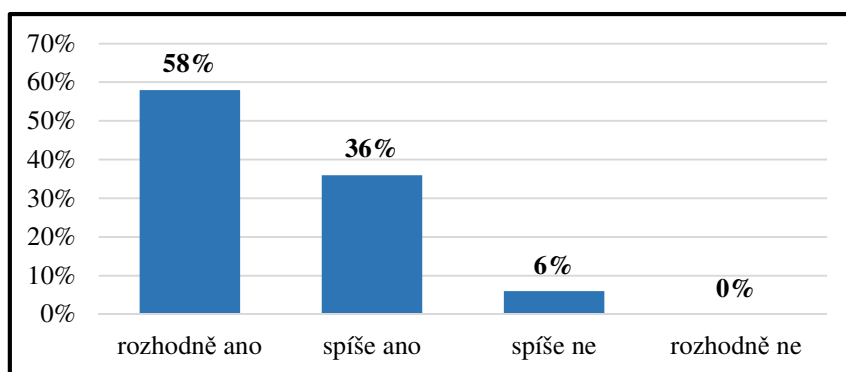
Oddělení/praxe	Ano	Ne	Nepamatuji si
Oddělení NaV	64 %	14 %	21 %
IT oddělení	47 %	33 %	20 %
Finanční oddělení	50 %	25 %	25 %
Absolvent	65 %	10 %	25 %
2–5 let	38 %	38 %	25 %
5–10 let	55 %	27 %	18 %
Více než 10 let	63 %	25 %	13 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 19 – Byla Vám během adaptace věnována dostatečná pozornost ze strany vedoucího nebo supervisora?

Úkolem této otázky bylo prověřit, jestli vedoucí nebo supervisoři věnují dostatečnou pozornost nově příchozím zaměstnancům. Z Grafu 5.19 lze vysledovat, že pozitivně hodnotilo pozornost ze strany vedoucího či supervisora 94 % (47) respondentů, konkrétně 58 % (29) respondentů zvolilo možnost „rozhodně ano“ a 36 % (18) respondentů možnost „spíše ano“. Negativně se k této otázce vyjádřilo pouze 6 % (3) respondentů, kteří označili možnost „spíše ne“. Je tedy možné usuzovat, že dostatečná pozornost v průběhu adaptace je věnována většině nových zaměstnanců. Názor respondentů na dostatečnost pozornosti ze strany vedoucího či supervisora v závislosti na oddělení a délce praxe je uveden v Tab. 5.12.

Graf 5.19 – Dostatečná pozornost ze strany vedoucího či supervisorů



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.12 – Dostatečná pozornost ze strany vedoucího či supervisorů (dle oddělení a délky praxe)

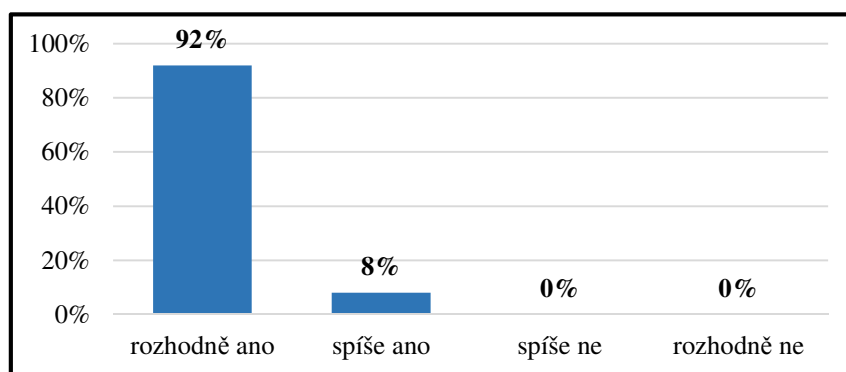
Oddělení/praxe	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne
Oddělení NaV	67 %	27 %	7 %
IT oddělení	38 %	63 %	0 %
Finanční oddělení	75 %	0 %	25 %
Absolvent	71 %	24 %	5 %
2–5 let	38 %	63 %	0 %
5–10 let	64 %	27 %	9 %
Více než 10 let	40 %	50 %	10 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 20 – Měl/a jste po celou dobu adaptace možnost obrátit se na vedoucího či supervisorů v případě nejasností či problémů?

Otázka 20 navazuje na předchozí otázku a rovněž je zaměřena na roli vedoucího nebo supervisorů v průběhu adaptace. Prostřednictvím této otázky bylo zjišťováno, zdali mohli respondenti kontaktovat svého vedoucího či supervisorů v případě vzniklých nejasností nebo problémů. Z Grafu 5.20 je naprosto zřejmé, že se respondenti mohli v průběhu adaptace kdykoliv obrátit na svého vedoucího či supervisorů. Drtivá většina respondentů tj. 92 % (46) zvolila variantu „rozhodně ano“, zbylá část respondentů (8 %; 4) označila variantu „spíše ano“. Vzhledem k tomu, že vedoucí (supervisor) hraje velmi důležitou roli v adaptačním procesu, je nutné, aby byl schopen věnovat novému zaměstnanci svou pozornost a také aby mu byl k dispozici v případě nejasností či problémů. Na základě výsledků otázek 19 a 20 lze konstatovat, že většina vedoucích velmi dobře zvládá svou roli v adaptačním procesu.

Graf 5.20 – Možnost obrátit se na vedoucího či supervisor

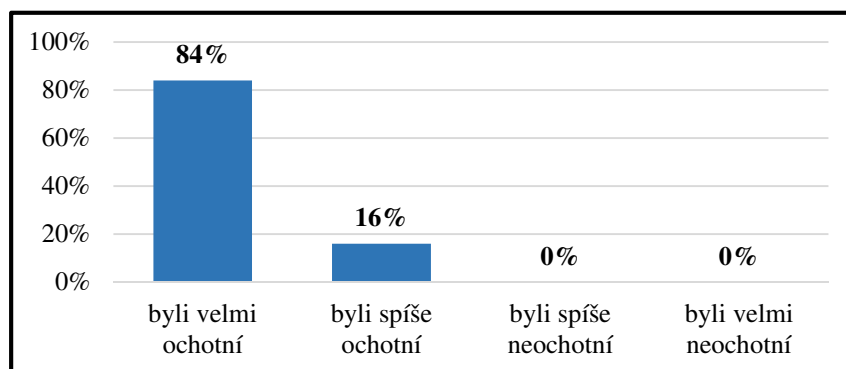


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 21 – Jak byste ohodnotil/a přístup Vašich spolupracovníků v průběhu adaptace?

Hlavním záměrem této otázky bylo zjistit, jak se chovali k novému zaměstnanci jeho spolupracovníci. Z Grafu 5.21 jednoznačně vyplývá, že všichni respondenti se vyjádřili v tom smyslu, že jim spolupracovníci byli ochotni pomoci v průběhu adaptace. Nejfrekvencovanější odpovědí na otázku byla možnost „byli velmi ochotní“, kterou vybralo 84 % (42) respondentů, zbývajících 16 % (8) respondentů zvolilo možnost „byli spíše ochotní“.

Graf 5.21 – Přístup spolupracovníků v průběhu adaptace



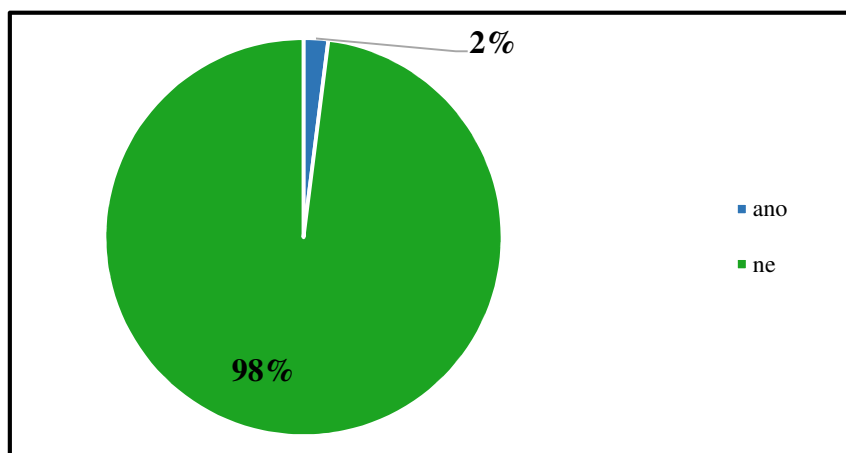
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 22 – Posílal/a jste na personální oddělení a vedoucímu pravidelně v měsíčních intervalech hodnocení průběhu adaptace (zpětnou vazbu)?

Hlavním úkolem otázky 22 bylo ověřit, zda respondenti poskytovali pravidelně personalistům a vedoucímu zpětnou vazbu k průběhu adaptace, která je velmi důležitá k tomu, aby byly odhaleny případné problémy a zajištěno jejich odstranění. Z Grafu 5.22 je patrné, že převážná část respondentů (98 %; 49) nehodnotila pravidelně průběh adaptace, pouze 2 % (1) respondentů každý měsíc posílala hodnocení průběhu adaptace. Výsledky nasvědčují tomu,

že noví zaměstnanci pravidelně nehodnotí průběh adaptace, což může být shledáno jako poměrně velký nedostatek adaptačního procesu.

Graf 5.22 – Hodnocení průběhu adaptace novým zaměstnancem

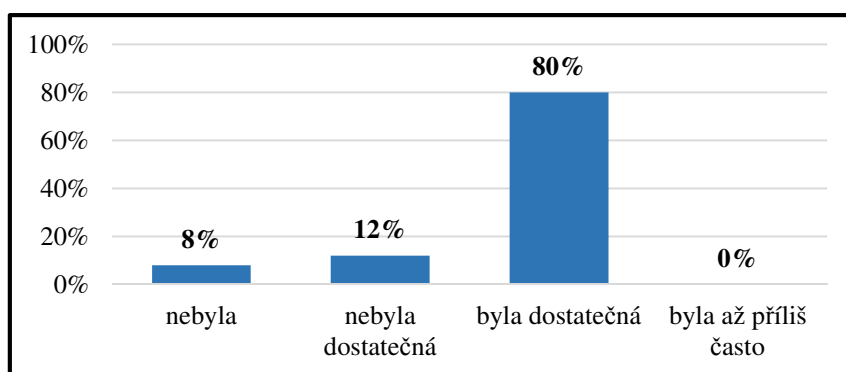


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 23 – Byla Vám v průběhu adaptace poskytována zpětná vazba ze strany vedoucího?

Cílem této otázky bylo zodpovědět, jestli vedoucí v průběhu adaptace dávali respondentům dostatečnou zpětnou vazbu. Jak lze vysledovat z Grafu 5.23, většina respondentů tj. 80 % (40) se domnívá, že jim byla poskytována dostatečná zpětná vazba ze strany vedoucího. Celkově hodnotilo poskytováním zpětné vazby negativně 20 % (10) respondentů, což je poměrně vysoký počet respondentů a určitě by bylo vhodné jej snížit. Konkrétně 12 % (6) respondentů hodnotilo zpětnou vazbu jako nedostatečnou a 8 % (4) respondentům nebyla zpětná vazba poskytována vůbec. V Tab. 5.13 jsou uvedeny odpovědi jednotlivých respondentů dle oddělení a délky praxe.

Graf 5.23 – Poskytování zpětné vazby ze strany vedoucího



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.13 – Poskytování zpětné vazby ze strany vedoucího (dle oddělení a délky praxe)

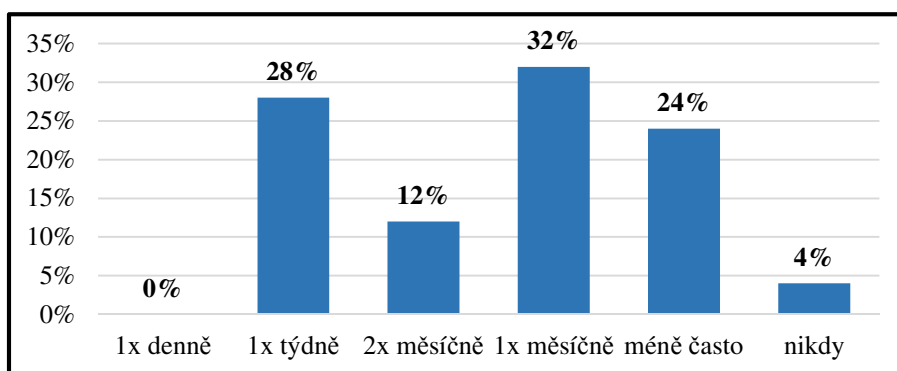
Oddělení/praxe	Nebyla	Nebyla dostatečná	Byla dostatečná
Oddělení NaV	10 %	7 %	83 %
IT oddělení	6 %	13 %	81 %
Finanční oddělení	0 %	50 %	50 %
Absolvent	0 %	10 %	90 %
2–5 let	38 %	13 %	50 %
5–10 let	9 %	18 %	73 %
Více než 10 let	0 %	10 %	90 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 24 – Jak často Vám byla poskytována zpětná vazba od vedoucího?

Otázka 24 navazovala na předchozí otázku a jejím účelem bylo zjistit, jak často byla poskytována respondentům zpětná vazba od vedoucího. Z Grafu 5.24 vyplývá, že zpětná vazba ze strany vedoucího byla nejčastěji poskytována 1krát měsíčně, tuto možnost zvolilo 32 % (16) respondentů. Dále byla poskytována zpětná vazba 28 % (14) respondentů 1krát týdně, 12 % (6) respondentů 2krát měsíčně, 24 % (12) respondentů méně než 1krát měsíčně a 4 % (2) respondentů nebyla zpětná vazba poskytována nikdy. Všichni respondenti, kteří u otázky 23 uvedli, že zpětná vazba nebyla dostatečná, zvolili v této otázce možnost „méně často“. Podrobnější vyhodnocení odpovědí respondentů dle oddělení a délky praxe je možno vidět v Tab. 5.14.

Graf 5.24 – Frekvence poskytování zpětné vazby ze strany vedoucího



Zdroj: vlastní zpracování

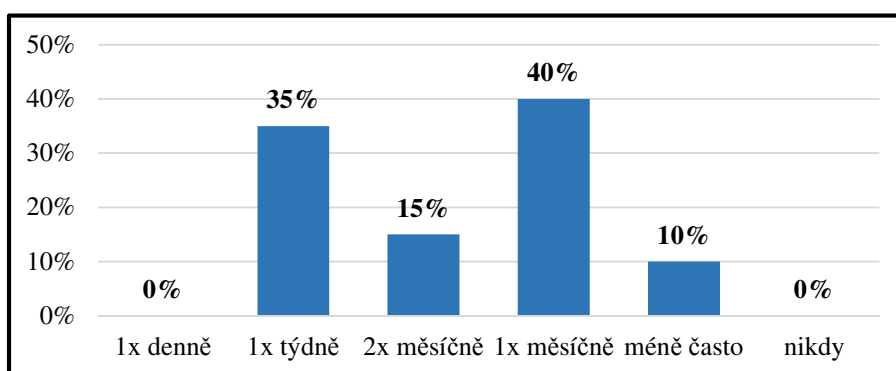
Tab. 5.14 – Frekvence poskytování zpětné vazby ze strany vedoucího (dle oddělení a délky praxe)

Oddělení/praxe	1x týdně	2x měsíčně	1x měsíčně	Méně často	Nikdy
Oddělení NaV	30 %	13 %	33 %	17 %	7 %
IT oddělení	31 %	13 %	31 %	25 %	0 %
Finanční oddělení	0 %	0 %	25 %	75 %	0 %
Absolvent	29 %	10 %	43 %	19 %	0 %
2–5 let	25 %	13 %	13 %	38 %	13 %
5–10 let	9 %	18 %	27 %	36 %	9 %
Více než 10 let	50 %	10 %	30 %	10 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

V Grafu 5.25 jsou zachyceny pouze odpovědi respondentů, kteří v předchozí otázce uvedli, že jim byla poskytována dostatečná zpětná vazba ze strany vedoucího, celkem se jednalo o zmíněných 80 % (40) respondentů. Z těchto respondentů zvolilo 35 % (14) možnost „1krát týdně“, 15 % (6) možnost „2krát měsíčně“, 40 % (16) možnost „1krát měsíčně“ a 10 % (4) možnost „méně často“. Další dvě možnosti nebyly zvoleny žádným respondentem. Na základě výsledků uvedených v Grafu 5.25, lze konstatovat, že neexistuje přímá úměra mezi frekvencí poskytování zpětné vazby a hodnocením zpětné vazby jako dostatečné. Jinými slovy každý z respondentů vnímá jinak dostatečnost zpětné vazby, někomu stačí poskytovat zpětnou vazbu 1krát měsíčně či méně často, jinému je třeba poskytovat zpětnou vazbu 2krát měsíčně nebo každý týden, aby ji spatřoval jako dostatečnou.

Graf 5.25 – Frekvence poskytování zpětné vazby u možnosti „byla dostatečná“



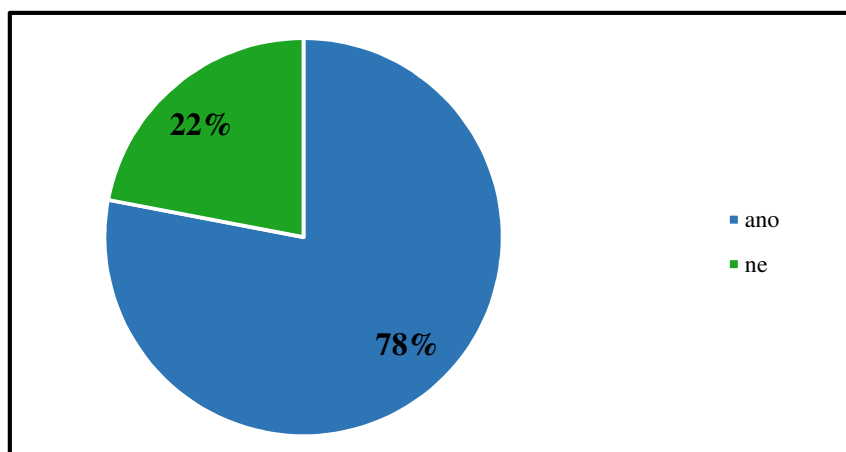
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 25 – Provedl s Vámi vedoucí závěrečné hodnocení průběhu adaptace?

Smyslem této otázky bylo ověřit, zda bylo uskutečněno závěrečné hodnocení průběhu adaptace, které by podle směrnice společnosti mělo být vždy vedoucím provedeno.

Z Grafu 5.26 je zřejmé, že závěrečného hodnocení se zúčastnilo 78 % (39) respondentů. Nutno však podotknout, že s 22 % (11) respondentů nebylo vedoucím závěrečné hodnocení provedeno, tudíž nebyl dodržen stanovený postup v závěru adaptační doby. Z údajů uvedených v Tab. 5.15 vyplývá, že problém neuskutečnění závěrečného hodnocení byl shledán ve všech odděleních a ve všech kategoriích respondentů dle délky praxe.

Graf 5.26 – Závěrečné hodnocení průběhu adaptace



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.15 – Závěrečné hodnocení průběhu adaptace (dle oddělení a délky praxe)

Oddělení/praxe	Ano	Ne
Oddělení Na V	80 %	20 %
IT oddělení	75 %	25 %
Finanční oddělení	75 %	25 %
Absolvent	81 %	19 %
2–5 let	75 %	25 %
5–10 let	73 %	27 %
Více než 10 let	80 %	20 %

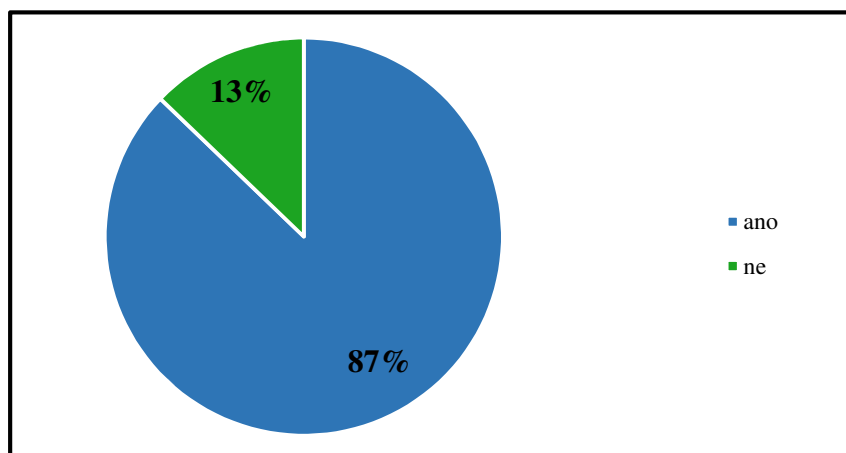
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 26 – Probral s Vámi vedoucí během závěrečného hodnocení průběhu adaptace další rozvojové cíle a aktivity?

Hlavním účelem této otázky bylo zjistit, zda vedoucí probral s respondentem během závěrečného hodnocení také další rozvojové cíle a aktivity. Otázka 26 navazuje na otázku 25 a odpovídali na ni pouze respondenti, kteří absolvovali závěrečné hodnocení průběhu adaptace. Z Grafu 5.27 je patrné, že 87 % (34) respondentů byly během závěrečného hodnocení sděleny jejich další rozvojové cíle a aktivity. Nicméně u 13 % (5) respondentů tomu tak nebylo, u těchto

respondentů by se pak mohlo stát, že až do každoročního hodnocení zaměstnanců neměli potřebné informace o směřování svého rozvoje.

Graf 5.27 – Další rozvojové cíle a aktivity



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 27 – Jestliže máte nějaké připomínky či návrhy na zlepšení současného adaptačního procesu, prosím, uveďte je zde.

Zde měli respondenti (obdobně jako u otázky 15) možnost vyjádřit svůj názor, tentokrát na stávající adaptační proces. Celkově sdělilo své připomínky a návrhy 5 respondentů, z nichž 3 nebyli spokojeni se závěrečným hodnocením celého adaptačního procesu. Další z respondentů navrhl rozlišovat mezi adaptačním plánem pro juniorské a seniorské pozice. Poslední respondent doporučil, aby nový zaměstnanec absolvoval tzv. kolečko ve více týmech. Dle názoru autorky je tříměsíční adaptační doba relativně krátká na to, aby mohl nový zaměstnanec mimo všechny přidělené úkoly a školení v rámci adaptace, ještě absolvovat zmíněné kolečko ve více týmech, které není jednodenní záležitostí. V průběhu adaptace by však vedoucí určitě měl nového zaměstnance seznámit s náplní práce ostatních týmů, aby si zaměstnanec mohl vytvořit určitou představu o fungování celého oddělení. Vhodnější by bylo zařadit kolečko ve více týmech až do plánu osobního rozvoje zaměstnance, který je vytvářen pro každého zaměstnance po ukončení adaptační doby při každoročním hodnocení zaměstnanců.

5.6.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na fungování současných procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti SCG CDC, které bylo zacíleno na zaměstnance přijaté v letech 2013 a 2014, jsou velmi pozitivní.

Respondenti vyjádřili svou spokojenost s jednotlivými prvky výběrového řízení, konkrétně byla kladně hodnocena připravenost personalistů a vedoucích, poskytnutý prostor pro dotazy a navozená atmosféra. Žádnému respondentovi nebyly kladeny nevhodné či diskriminační otázky. Prezentovaná náplň práce při výběrovém řízení podle převážné části respondentů odpovídala skutečnosti a i ostatní informace poskytované během výběrového řízení byly pravdivé. Časová a obsahová náročnost výběrového řízení byla hodnocena na střední úrovni, většina respondentů zvolila možnost „spíše nenáročné“ nebo „spíše náročné“. Poměrně negativně byla 26 % (13) respondenty hodnocena otázka týkající se zatajování důležitých informací během výběrového řízení, což mohlo být zapříčiněno špatnou formulací otázky, jak bylo již dříve vysvětleno. Nicméně žádné další závažné nedostatky výběrového řízení nebyly shledány.

Z výsledků dotazníkového šetření také vyplývá, že většina vedoucích plní své povinnosti v oblasti adaptace, to znamená, že věnují dostatečnou pozornost novým zaměstnancům a pomáhají jim v případě nejasností či problémů. Rovněž i přístup spolupracovníků byl shledán jako velmi dobrý. Menší slabiny některých vedoucích byly odhaleny v poskytování zpětné vazby zaměstnancům v průběhu adaptace a v provádění závěrečného hodnocení adaptace, obě oblasti hodnotila vždy pětina respondentů negativně.

Dále bylo zjištěno, že adaptační plán neobdrželo ve stanovené době 58 % (29) respondentů, což by se určitě běžně stávat nemělo. Jako největší nedostatek celého adaptačního procesu byla shledána absence pravidelného měsíčního hodnocení průběhu adaptace novými zaměstnanci. Nebyly zjištěny ani žádné významné rozdíly v odpovědích mezi jednotlivými skupinami respondentů dle identifikačních otázek.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

S ohledem na provedenou analýzu stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců lze usuzovat, že tyto procesy fungují ve společnosti velmi dobře. Přestože nebyly identifikovány žádné závažné slabiny, které by mohly vést k narušení plnění záměrů společnosti v oblasti výběru a adaptace zaměstnanců, určitě i ve společnosti SCG CDC platí tvrzení, že nic není dokonalé a vždy je co zlepšovat. Z tohoto důvodu byly vytvořeny návrhy a doporučení, jež by mohly vést ke zlepšení a zdokonalení stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců.

Vytvoření facebookových stránek společnosti

V dnešní době informačních technologií, může být velkou nevýhodou, že společnost prozatím nemá vytvořený účet na jedné z nejznámějších sociálních sítí – na Facebooku. Na facebookové stránce společnosti by odpovědný zaměstnanec mohl zveřejňovat obecné informace o společnosti, různé aktuality, informace o možnostech spolupráce se školami a především nabídky volných pracovních míst. Všechny tyto informace by se zobrazovaly všem uživatelům Facebooku, kteří by označili, že se jim líbí stránka společnosti, tzv. by ji „olajkovali“. V současné době je na Facebooku pouze automaticky vygenerovaná neoficiální stránka společnosti, která se líbí téměř devíti tisícům lidí. Na základě tohoto údaje lze odvodit, že prostřednictvím facebookových stránek mohla společnost dostat do povědomí širokého spektra lidí, a tím s vynaložením minimálních nákladů získat potenciální kandidáty na volné pracovní pozice.

Určitě by bylo vhodné zvážit, zda vytvořit facebookovou stránku pouze pro společnost SCG CDC, anebo pro všechny tři společnosti sídlící v ČR, která by se mohla jmenovat např. ON Semiconductor Česká republika. Dle názoru autorky by byla vhodnější druhá varianta, protože jsou všechny tři společnosti úzce propojeny a mají společné cíle. Jako další důvod pro druhou variantu, může být uveden název společnosti SCG CDC, ze kterého není na první pohled zřejmé, že se jedná o společnosti patřící pod korporaci ON Semiconductor.

Závěrečné hodnocení stážisty

Ve společnosti využívají jako jednu z metod získávání také spolupráci se školami, kdy se velmi osvědčilo získávání zaměstnanců z řad bývalých stážistů. Získávání zaměstnanců touto cestou je velmi výhodné, protože stážisté už nějakou dobu pracovali ve společnosti a lze předem odhadnout, jaké bude jejich pracovní chování, navíc již znají pracovní prostředí a kulturu

společnosti. Všechny uvedené skutečnosti mohou mít pozitivní dopad na adaptační dobu, zejména v případě, že jsou stážisté přijati na oddělení, kde již dříve absolvovali stáž. Ve společnosti prozatím není zaveden jednotný hodnotící formulář pro stážisty, prostřednictvím kterého by vedoucí mohl zhodnotit pracovní výkon stážisty a doporučit další možný postup, např. zařazení stážisty do databáze vhodných uchazečů o zaměstnání, nabídnutí další stáže, pracovního místa či stipendia. Autorkou je tedy doporučeno zavedení navrženého hodnotícího formuláře, jež je uveden v Příloze 8.

Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti jsou ve společnosti využívány jako doplňková metoda výběru zaměstnanců. Na základě výsledků dotazníkové šetření, je možno konstatovat, že kromě výběrového pohovoru někteří z respondentů absolvovali test z anglického jazyka, test odborných znalostí, test dovedností, test pracovního chování Thomas nebo test znalosti Excelu. Ani jeden z respondentů neuvedl žádný jiný test, kterého se zúčastnil během výběrového řízení. Nicméně ve společnosti mají zakoupenou sadu testů, které se zaměřují především na tzv. měkké dovednosti. S těmito testy se však během výběrového řízení nesetkal žádný respondent. Na základě tohoto zjištění, by bylo vhodné zvážit, zda má smysl kupovat sadu testů, které nejsou využívány. Nabízejí se tedy dvě možné varianty řešení, buďto vůbec sadu testů od společnosti LMC nekupovat, anebo začít zakoupené testy více využívat jakožto další metodu výběru. Vzhledem k tomu, že ve společnosti využívají test pracovního chování Thomas, který může částečně nahradit některé testy ze sady, první varianta se jeví jako lepší.

Dále lze doporučit zvážení častějšího využívání testů dovedností jako další výběrové metody. Tyto testy by mohly být využívány v podstatě pro všechna oddělení. Testování dovedností uchazečů by mohlo probíhat formou řešení zadaného úkolu ve stanoveném časovém limitu. Zadání úkolů by zpravidla vytvářeli vedoucí jednotlivých oddělení. Úkoly by neměly být příliš obtížné, spíše by se měly zaměřovat na ověření základních dovedností potřebných pro danou pracovní pozici, např. úkol pro kandidáta na pozici účetního by spočíval v zaúčtování několika účetních položek a vypočtení příkladu na odpisy. V případech, kdy se na volnou pracovní pozici hlásí větší množství uchazečů, by mohly být testy dovedností zařazeny jako první kolo výběrového řízení a pouze uchazeči, kteří by zvládli vyřešit zadaný úkol, by postoupili do druhého kola tj. k výběrovému pohovoru. Toto opatření by mělo vést k úspoře času personalistů i vedoucích, který by strávili na pohovorech, a tím i ke snížení nákladů.

Pravidelné hodnocení průběhu adaptace novým zaměstnancem

Pravidelné měsíční hodnocení adaptace novým zaměstnancem je nezbytné pro bezproblémový průběh adaptace. Jeho hlavním smyslem je zjistit, co se novému zaměstnanci líbí a nelíbí, co by se dalo zlepšit nebo změnit a zda plní své úkoly. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pravidelně v měsíčních intervalech nehodnotilo průběh adaptace 98 % (49) respondentů. V tomto případě bylo navrženo následující opatření, které by mělo zajistit odstranění tohoto nedostatku v adaptačním procesu.

Za adaptaci nového zaměstnance nese ve společnosti hlavní odpovědnost vedoucí, proto by právě on měl dohlížet i na zasílání hodnocení jejího průběhu. Což by mohlo být zajištěno tím, že vedoucí každému novému zaměstnanci zadá do kalendáře v programu Microsoft Office Outlook, který je ve společnosti používán všemi zaměstnanci, upomínku týkající se měsíčního hodnocení průběhu adaptace. Upomínka by byla vždy nastavena na poslední den v měsíci, eventuálně na poslední pátek v měsíci, pokud by poslední den v měsíci vyšel na víkend. Vedoucí by tuto upomínku rovněž zadal i do svého kalendáře, aby mohl svému podřízenému případně připomenout, že ještě neposlal hodnocení.

S ohledem na to, že hodnocení má být zasláno také odpovědnému personalistovi, měl by mít tento personalista vytvořený soubor v programu Microsoft Office Excel, v němž bude mít navedeny všechny nové zaměstnance a barevně vyznačeny měsíce, ve kterých má daný zaměstnanec zaslat hodnocení. Na konci každého měsíce by si personalista zkontroloval, zda obdržel od všech hodnocení. Možný vzhled tohoto souboru je uveden v Příloze 9. V první řadě by měl na zasílání hodnocení dohlížet vedoucí, ale pokud nebude personalistovi doručeno hodnocení v prvních třech dnech následujícího měsíce, měl by nového zaměstnance telefonicky nebo e-mailem kontaktovat a připomenout mu, že nezaslal hodnocení za předchozí měsíc.

Předání adaptačního plánu první den v zaměstnání

Adaptační plán by měl být připraven pro nového zaměstnance společně s dalšími dokumenty již před jeho samotným nástupem, aby mu mohl být předán první eventuálně druhý den v zaměstnání. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že tento postup byl dodržen pouze u 42 % (21) respondentů. Nejvhodnější je zajistit, aby zaměstnanci skutečně obdrželi adaptační plán první den. Konkrétně by to měl mít na starost odpovědný personalista, který si před nástupem nového zaměstnance vyžádá od vedoucího vytvořený adaptační plán.

Vzhledem k tomu, že ve společnosti mají personalisté přehled o tom, kdo má kdy nastoupit, neměl by pro ně být problém zajistit, aby byl adaptační plán připraven včas. Samozřejmě, že za tvorbu adaptačního plánu nese zodpovědnost vedoucí a personalisté nejsou kompetentní jej tvořit, nicméně mohou vedoucího upomínat, aby plán vytvořil. Jak již bylo zmíněno, ve společnosti existuje formulář pro tvorbu adaptačního plánu, díky čemuž je pro vedoucího tento úkol jednodušší. Pokud bude mít tedy na starost předání adaptačního plánu jeden odpovědný personalista, který bude opravdu spolehlivě zajišťovat předání adaptačního plánu novému zaměstnanci ihned první den jeho nástupu, měl by být tento nedostatek v adaptačním procesu odstraněn.

Větší dohled nad dodržováním obsahu adaptačního plánu

Adaptační plán obsahuje všechna základní školení, které by měl nový zaměstnanec absolvovat v průběhu adaptační doby. Každé školení v něm obsažené má svůj smysl, proto je podstatné, aby nový zaměstnanec absolvoval opravdu všechna stanovená školení. Podle odpovědí na otázku týkající se této oblasti v dotazníkovém šetření však pětina respondentů, kteří obdrželi adaptační plán, nesplnila jeho obsah. Nejedná se o vysoké číslo, nicméně vedoucí by měli více dohlížet na své podřízené a vyžadovat jejich účast na jednotlivých školeních. Protože je u každého školení uveden také termín, ve kterém by mělo být splněno, vedoucí by měl být snadno schopen zjistit, jaké školení podřízenému zbývá absolvovat. Vedoucí by mohl na konci každého měsíce zkontrolovat adaptační plán nového zaměstnance, a pokud zjistí, že jeho obsah není dodržován ve stanovených termínech, sjednat nápravu.

Účast supervisora na závěrečném hodnocení

V současné době se supervizoři pouze podílí na průběhu adaptace, ale do formálního závěrečného hodnocení jejího průběhu nezasahují. Dle názoru autorky by bylo vhodné, aby se kromě vedoucího a nového zaměstnance zúčastnil závěrečného hodnocení také supervisor, pokud se na adaptaci podílel. V případě, že by se na zaškolování nového zaměstnance podílelo více supervisorů, měl by se závěrečného hodnocení zúčastnit alespoň ten supervisor, který byl nejvíce zapojen. Role supervisora v adaptačním procesu nemusí být o nic méně důležitá než role vedoucího. V některých případech, kdy přenechá vedoucí supervisorovi většinu úkolů souvisejících se zapracováním nového zaměstnance, může být právě naopak role supervisora i důležitější než role vedoucího. Z tohoto důvodu by bylo určitě vhodné zvážit účast supervisora

při závěrečném hodnocení. Dalším přínosem tohoto kroku, by bylo také zajištění vyšší objektivnosti hodnocení.

Kontrola uskutečnění závěrečného hodnocení personalistou

Závěrečné hodnocení adaptace nového zaměstnance by dle interní směrnice mělo být vedoucím vždy provedeno. Nutno však na základě výsledků dotazníkového šetření podotknout, že s 22 % (11) respondenty nebylo závěrečné hodnocení provedeno. Závěrečné hodnocení je velmi důležité, protože v jeho průběhu by vedoucí měl novému zaměstnanci sdělit, zda úspěšně prošel zkušební dobou a bude i nadále zaměstnancem společnosti, dále by měl vedoucí zhodnotit celý průběh adaptace, stávající pracovní výkon zaměstnance, navrhnout další postup v oblasti rozvoje atp. Následně informuje vedoucí o svém rozhodnutí odpovědného personalistu.

Z tohoto důvodu by bylo vhodné, aby personalista dohlížel na to, zda závěrečné hodnocení skutečně proběhlo. K tomuto účelu, by mohl posloužit již dříve navržený soubor (viz Příloha 9), v němž personalista vidí, kdy končí novému zaměstnanci adaptační doba (zkušební doba), neboli kdy má být provedeno závěrečné hodnocení. Personalista by si do tohoto formuláře rovněž mohl udělat poznámku, zda ho vedoucí informoval o výsledcích závěrečného hodnocení, jinými slovy jestli bylo hodnocení vedoucím provedeno. V případě, že by personalista nedostal informace o průběhu závěrečného hodnocení, následoval by obdobný postup jako u průběžného hodnocení adaptace novým zaměstnancem, tzn., pokud by personalista neobdržel potřebné informace o průběhu závěrečného hodnocení do tří dnů následujícího měsíce, urgoval by telefonicky nebo e-mailem vedoucího.

7 ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na výběr a adaptaci zaměstnanců, jakožto jedny z nejdůležitějších personálních činností. Protože právě náležitě vybraní lidé, kteří jsou schopni adaptovat se v organizaci, zabezpečují její výkonnost, konkurenceschopnost a samotnou existenci vůbec.

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti SCG Czech Design Center odhalení případných nedostatků zmíněných procesů a vypracování návrhů a doporučení k jejich odstranění. Stanoveného cíle diplomové práce bylo dosaženo. Diplomová práce byla rozdělena na dvě hlavní části, a to část teoreticko-metodickou a část aplikačně-ověřovací.

V první teoreticko-metodické části práce byla nejprve objasněna metodika práce a charakterizovány jednotlivé metody použité při zpracování práce. Dále zde byla na základě poznatků získaných studiem odborné literatury popsána a rozebrána teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců, těmto procesům byla věnována hlavní pozornost. V této části práce byly také charakterizovány stěžejní pojmy a procesy úzce související právě se zmíněným výběrem a adaptací zaměstnanců.

Druhá aplikačně-ověřovací část práce byla rozdělena do tří kapitol. Nejprve byla ve čtvrté kapitole práce charakterizována vybraná organizace, tedy společnost SCG CDC. Základní informace o společnosti potřebné pro vytvoření čtvrté kapitoly byly získány z webových stránek a z interních materiálů společnosti.

V páté kapitole práce byl proveden popis a analýza stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti. Všechny potřebné údaje byly získány prostřednictvím polostukturovaných rozhovorů s personalistkou, vlastního pozorování výběrového pohovoru, studia poskytnutých interních dokumentů a elektronického dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako hlavní metoda sběru primárních dat. Jeho účelem bylo zjistit informace vztahující se k dané problematice od zaměstnanců přijatých do společnosti v posledních dvou letech. Všechny otázky obsažené v dotazníku byly podrobně analyzovány, jejich výsledky byly slovně interpretovány a znázorněny formou grafů a tabulek. Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že stávající systém výběru a adaptace zaměstnanců funguje ve společnosti SCG CDC na velmi uspokojivé úrovni. Byly však objeveny i menší nedostatky, které by mohly být odstraněny pomocí návrhů a doporučení uvedených v šesté kapitole práce.

Šestá kapitola této práce byla věnována vytvoření návrhů a doporučení, které by mohly vést k odstranění nedostatků zjištěných při analýze, a tudíž k vylepšení stávajících procesů získávání a výběru zaměstnanců. Návrhy a doporučení se týkaly vytvoření facebookových stránek společnosti, zavedení formuláře pro závěrečné hodnocení stážisty, testů pracovní způsobilosti, pravidelného hodnocení průběhu adaptace novým zaměstnancem, předání adaptačního plánu novému zaměstnanci první den v zaměstnání, zvýšení dohledu nad dodržováním obsahu adaptačního plánu, účasti supervisora na závěrečném hodnocení a kontroly uskutečnění závěrečného hodnocení personalistou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ASWATHAPPA, K. *Human Resource Management: Text and Cases*. 5th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2008. ISBN 978-0-07-066020-5.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BROŽ, Ivan. *Lidé ve firmě: jak to dělají ti nejúspěšnější*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-861-3151-3.

BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

JACKSON, Susan E., Randall S. SCHULER a Steve WERNER. *Managing Human Resources*. 11th ed. Mason, OH: South-Western, 2009. ISBN 978-1-111-58022-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason, OH: South-Western, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

ROBINSON, Izabela. *Human Resource Management in Organisations: The Theory and Practice of High Performance*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006. ISBN 978-1-84398-066-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

Elektronické a ostatní zdroje:

ON SEMICONDUCTOR. *ON Semiconductor* [online]. © 1999-2015 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.onsemi.com/PowerSolutions/content.do?id=15000>

Interní dokumenty společnosti SCG CDC

SEZNAM ZKRATEK

AC – Assessment centre

C&B – Compensation & Benefits

ČR – Česká republika

DST – Design System Technologies

ISO – International Organization for Standardization

IT – Informační technologie

IVN – In-Vehicle Networking

LED - Light-Emitting Diode

NaV – Návrh a vývoj polovodičových součástek

NPD – New Product Development

PR – Public relations

SCG CDC – Semiconductor Components Group Czech Design Center

THP – Technicko-hospodářský pracovník

TS – Technická specifikace

USA – United States of Amerika

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 3.1 – Proces zabezpečování zaměstnanců	12
Obr. 3.2 – Kroky výběrového procesu	22
Obr. 4.1 – Organizační struktura personálního oddělení společnosti SCG CDC	42

SEZNAM GRAFŮ

Graf 5.1 – Struktura respondentů dle oddělení	58
Graf 5.2 – Struktura respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání	58
Graf 5.3 – Struktura respondentů dle délky praxe	59
Graf 5.4 – Hlavní zdroje informací o volné pracovní pozici.....	60
Graf 5.5 – Hlavní důvody žádosti o práci ve společnosti.....	61
Graf 5.6 – Spokojenost s jednotlivými prvky výběrového řízení	62
Graf 5.7 – Časová a obsahová náročnost výběrového řízení	63
Graf 5.8 – Atmosféra při výběrovém řízení	64
Graf 5.9 – Shoda mezi současně vykonávanou prací a prezentovanou náplní práce.....	65
Graf 5.10 – Jiné metody výběru zaměstnanců	66
Graf 5.11 – Nepravdivé informace během výběrového řízení	67
Graf 5.12 – Otevřený přístup při sdělování důležitých informací během výběrového řízení ..	68
Graf 5.13 – Rychlost informování o výsledku výběrového řízení	69
Graf 5.14 – Hlavní důvod akceptování pracovní nabídky.....	70
Graf 5.15 – Hlavní důvod žádosti o práci vs. hlavní důvod přijetí pracovní nabídky	71
Graf 5.16 – Termín obdržení adaptačního plánu.....	72
Graf 5.17 – Konzultace adaptačního plánu s vedoucím.....	73
Graf 5.18 – Účast na všech školeních uvedených v adaptačním plánu.....	74
Graf 5.19 – Dostatečná pozornost ze strany vedoucího či supervisora.....	75
Graf 5.20 – Možnost obrátit se na vedoucího či supervisora	76
Graf 5.21 – Přístup spolupracovníků v průběhu adaptace.....	76
Graf 5.22 – Hodnocení průběhu adaptace novým zaměstnancem	77
Graf 5.23 – Poskytování zpětné vazby ze strany vedoucího.....	77
Graf 5.24 – Frekvence poskytování zpětné vazby ze strany vedoucího	78
Graf 5.25 – Frekvence poskytování zpětné vazby u možnosti „byla dostatečná“	79
Graf 5.26 – Závěrečné hodnocení průběhu adaptace	80
Graf 5.27 – Další rozvojové cíle a aktivity	81

SEZNAM TABULEK

Tab. 3.1 – Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů získávání zaměstnanců.....	16
Tab. 3.2 – Výhody a nevýhody vnějších zdrojů získávání zaměstnanců.....	17
Tab. 3.3 – Rozdělení metod výběru dle jejich predikční validity	30
Tab. 3.4 – Časový harmonogram průběhu adaptace zaměstnance.....	38
Tab. 4.1 – Struktura zaměstnanců dle pohlaví a oddělení, ve kterém pracují.....	43
Tab. 5.1 – Hlavní zdroje informací o volné pracovní pozici (dle oddělení a délky praxe).....	60
Tab. 5.2 – Hlavní důvody žádosti o práci ve společnosti (dle oddělení a délky praxe).....	61
Tab. 5.3 – Spokojenost s prvky výběrového řízení (dle oddělení a délky praxe)	62
Tab. 5.4 – Časová náročnost výběrového řízení (dle oddělení a délky praxe)	63
Tabulka 5.5 – Obsahová náročnost výběrového řízení (dle oddělení a délky praxe)	63
Tabulka 5.6 – Shoda mezi současně vykonávanou prací a prezentovanou náplní práce (dle oddělení a délky praxe).....	65
Tab. 5.7 – Otevřený přístup při sdělování důležitých informací během výběrového řízení (dle oddělení a délky praxe)	68
Tab. 5.8 – Rychlost informování o výsledku výběrového řízení (dle oddělení a délky praxe)	69
Tab. 5.9 – Hlavní důvod akceptování pracovní nabídky (dle oddělení a délky praxe).....	70
Tab. 5.10 – Termín obdržení adaptačního plánu (dle oddělení a délky praxe).....	72
Tab. 5.11 – Účast na všech školeních uvedených v adaptačním plánu (dle oddělení a délky praxe).....	74
Tab. 5.12 – Dostatečná pozornost ze strany vedoucího či supervisora (dle oddělení a délky praxe).....	75
Tab. 5.13 – Poskytování zpětné vazby ze strany vedoucího (dle oddělení a délky praxe).....	78
Tab. 5.14 – Frekvence poskytování zpětné vazby ze strany vedoucího (dle oddělení a délky praxe).....	79
Tab. 5.15 – Závěrečné hodnocení průběhu adaptace (dle oddělení a délky praxe)	80

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2015

Sylvie Maleňáková
.....
Bc. Sylvie Maleňáková

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Strukturovaný rozhovor s personalistkou – otázky

Příloha 2: Popis funkce – vzor

Příloha 3: Vývojový diagram

Příloha 4: Záznam o pohovoru s uchazečem o zaměstnání

Příloha 5: Adaptační plán

Příloha 6: Hodnocení zaškolovacího (adaptačního) plánu novým zaměstnancem

Příloha 7: Dotazník

Příloha 8: Hodnotící formulář stážisty

Příloha 9: Návrh vzhledu souboru pro ověření zaslání hodnocení adaptačního procesu zaměstnancem

Příloha 1: Strukturovaný rozhovor s personalistkou – otázky

- 1) Jak je prováděno plánování lidských zdrojů (personální plánování)?
- 2) Kdo provádí plánování lidských zdrojů?
- 3) Jak jsou tvořeny a kdo tvoří popisy funkcí?
- 4) Jakým způsobem probíhá proces získávání zaměstnanců?
- 5) Jaké dokumenty a informace požadujete od uchazečů?
- 6) Jaké metody jsou využívány při získávání?
- 7) Jak probíhá předvýběr uchazečů?
- 8) Jak probíhá výběrové řízení?
- 9) Jaké metody výběru využíváte?
- 10) Jaký typ výběrového pohovoru využíváte?
- 11) Kdo má hlavní slovo při rozhodnutí o přijetí uchazeče?
- 12) Jakým způsobem vyhodnocujete procesy získávání a výběru zaměstnanců?
- 13) Jak probíhá adaptace zaměstnanců?
- 14) Jak probíhají první dny nového zaměstnance ve společnosti?
- 15) Jak probíhá zaškolení nově přijatých zaměstnanců?
- 16) Kdo se podílí na zaškolování nových zaměstnanců?



POPIS FUNKCE

Název funkce:

Kód funkce:

ON Semiconductor obecné pracovní zaměření dle kódu funkce:

Popis práce:

Výjimečná oprávnění: *(pouze v případě, že je použito)*

Nadřízená funkce:

Vzdělání a praxe:

PC a jazykové znalosti:

Specifické požadavky:

Platnost vydání od:

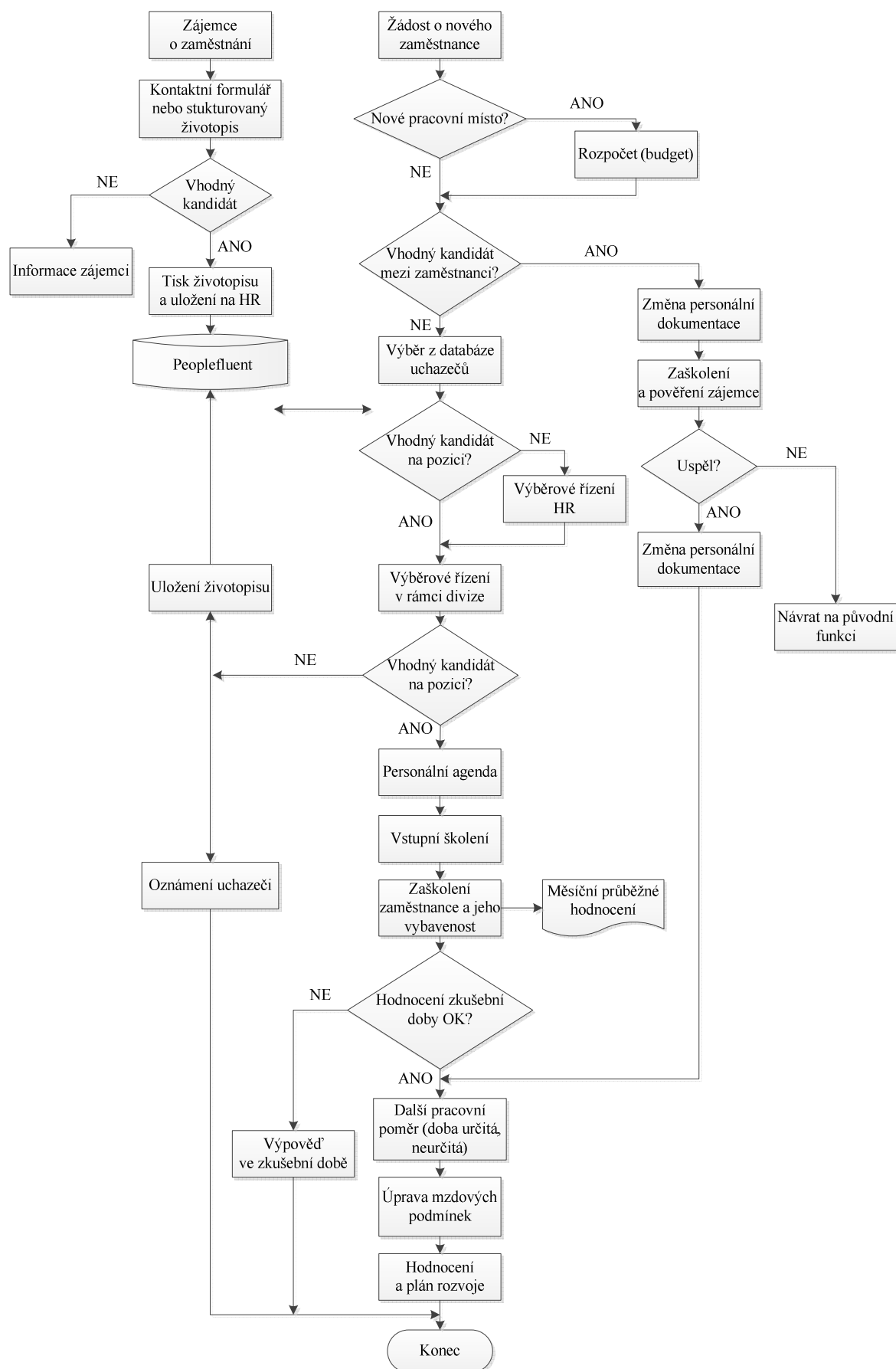
Schválení popisu funkce personálním oddělením:

Příjmení a jméno zaměstnance (vyplnit čitelně):

CID zaměstnance:

Podpis zaměstnance, datum:

Příloha 3: Vývojový diagram



Příloha 4: Záznam o pohovoru s uchazečem o zaměstnání

Uchazeč na funkci:	Jméno uchazeče:
Přílohy:	Kontaktní údaje:
<p>Odkud získal informace o společnosti:</p> <p>CV / pracovní náplň / preferované zaměstnání:</p> <p>Motivace / důvody odchodu z minulého zaměstnání:</p> <p>Kariérové představy / délka setrvání:</p> <p>Očekávání:</p> <p>Vlastní požadavky:</p> <p>Bydliště / řešení dojíždění:</p> <p>Zdravotní stav:</p> <p>Vzdělání / možnost vycestovat:</p> <p>Minimální nástupní plat:</p> <p>Termín možného nástupu:</p>	

Jazykové znalosti:**1 2 3 4 5**

Anglický jazyk: - čtení					
- porozumění					
- komunikativnost					
Němčina					
Francouzština					

Komunikace:

Vyjadřování					
Oční kontakt					
Schopnost naslouchat					

Charakteristiky výkonu:*(dojem dle projevu kandidáta během pohovoru)*

Ambiciózní					
Dynamický					
Odolný vůči stresu					
Flexibilní					
Orientovaný na výsledek					

Sociální charakteristiky:*(dojem dle projevu kandidáta během pohovoru)*

Zralost					
Sebedůvěra					
Řídící dovednosti					
Týmový hráč					
Stabilní zaměstnanec					
Poctivý					
Přátelský					
Smysl pro humor					

Motivace:

Profesní růst	
Kariérový růst	
Podnětný projekt	
Práce s lidmi	
Pozice, moc	
Finance	

Uveden na úsek:

Shrnutí:

Datum:

Pohovor zaznamenal:

Příloha 5: Adaptační plán

Adaptation Plan

Employee – name, CID	Department		Period from	to
	Job Title		Date	
	Supervisor			

I. Initial Training

Training	Trainer/Responsible person	Status
1. Introduction Training – HR part <ul style="list-style-type: none">- introduction of company, intranet HR pages- explanation of basic HR rules and policies- introduction to the colleagues- excursion	HR department -	
2. Introduction Training – IT part <ul style="list-style-type: none">- introduction of ON Semiconductor networks, basic internal rules for working with PC	IT department -	
3. Introduction Training – Quality system <ul style="list-style-type: none">- introduction of global quality system and internal quality system valid for CDC	Quality department -	

II. Additional Training

Training	Trainer	Status
TCS	VPS	
6sigma	VPS	
DFMEA (for NPD group)	VPS	
NPD procedures and Agile system (for NPD group)	NPD organization	
8D training (for NPD group)	VPS	
Czech Electrical Safety Standard – vyhl. 50/78 Sb. O odborné způsobilosti pracovníků v elektronice (when required by Czech law and the job description)	certified trainer	
Work Safety and Health Protection Training		
Other		

III. The overall rating of this employee's performance is: (circle the most suitable variant)

marginal	satisfactory	very good	excellent	outstanding
----------	--------------	-----------	-----------	-------------

.....
Supervisor's signature

.....
Employee's signature

Příloha 6: Hodnocení zaškolovacího (adaptačního) plánu novým zaměstnancem

Hodnocení zaškolovacího plánu novým zaměstnancem	
Hodnocení průběhu zaškolování má za úkol zjistit, do jaké míry jsou plněny zadané úkoly a také by mělo přispívat ke zlepšování interní komunikace a zjišťování postřehů zaměstnanců k tomu, co se jim líbí a nelíbí, jaké mají dojmy z pracoviště a co by se případně dalo vylepšit či změnit. Aktuálně vyplněnou zprávu doručte jednou za měsíc emailem svému přímému nadřízenému a personálnímu oddělení (jmeno.prijmeni@onsemi.com).	
Jméno:	
Číslo úseku:	
Přesný název zastávané funkce:	
Den nástupu:	
Zaškolovací zpráva číslo:	
Datum:	
Pro dané období bylo zadáno:	Splněno bylo na ... (%), popište, čím jste se zabýval(a):
Důvody neplnění úkolů:	
Využijte tento prostor pro vyjádření Vašich pozitivních či negativních dojmů, poznámek, návrhů ke zlepšení, nápadů, připomínek apod. Pokud Vaše případné oprávněné a neřešené požadavky či připomínky nebudou adekvátně řešeny zodpovědnými zaměstnanci, můžete je poslat dále na vyššího nadřízeného.	

Příloha 7: Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Sylvie Maleňáková a studuji 2. ročník navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě VŠB-TU Ostrava. Dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad k vypracování mé diplomové práce na téma „Výběr a adaptace zaměstnanců“. Dotazník obsahuje celkem 30 otázek a jeho vyplnění je zcela anonymní. Pokud není uvedeno jinak, označte vždy jednu správnou odpověď na uvedenou otázku.

Předem Vám děkuji za projevenou ochotu a čas strávený vyplněním dotazníku,

Bc. Sylvie Maleňáková

1. Jaký byl hlavní zdroj, ze kterého jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti SCG Czech Design Center (dále jen „SCG CDC“)?

- ☐ webové stránky společnosti
- ☐ přátelé, známí
- ☐ pracovní portály (jobs.cz, prace.cz, profesia.sk atp.)
- ☐ personální agentury
- ☐ inzerce v tisku
- ☐ jiné, uveďte:

2. Z jakého hlavního důvodu jste se rozhodl/a žádat o práci ve společnosti SCG CDC?

- ☐ zajímavá náplň práce
- ☐ blízkost bydliště
- ☐ firemní benefity
- ☐ možnost kariérního růstu
- ☐ dobré jméno společnosti
- ☐ jiné, uveďte:

3. Ohodnoťte, prosím, jak Vám vyhovovaly uvedené prvky výběrového řízení.

	rozhodně vyhovovaly	spíše vyhovovaly	spíše nevyhovovaly	rozhodně nevyhovovaly
přípravenost personalistů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
přípravenost odborných vedoucích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prostor pro Vaše dotazy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Jak byste ohodnotil/a časovou náročnost výběrového řízení?

- ☐ nenáročné ☐ spíše nenáročné ☐ spíše náročné ☐ velmi náročné

5. Jak byste ohodnotil/a obsahovou náročnost výběrového řízení?

- ☐ nenáročné ☐ spíše nenáročné ☐ spíše náročné ☐ velmi náročné

6. Byly Vám během výběrového řízení kladeny nevhodné či diskriminační otázky?
☐ ano ☐ ne
7. Jaká panovala atmosféra během výběrového řízení? (můžete označit více možností)
☐ přátelská ☐ nepřátelská
☐ uvolněná ☐ napjatá
☐ neutrální ☐ stresující
☐ jiné, uveďte:
8. Odpovídá náplň Vaší současně vykonávané práce náplni práce prezentované při výběrovém řízení? (V případě, že jste v průběhu zaměstnání již změnil/a pracovní pozici, se otázka vztahuje k prvnímu výběrovému řízení, na základě kterého jste byl/a přijat/a do společnosti SCG CDC)
☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne
9. Jakou jinou metodu výběru kromě výběrového pohovoru jste v rámci výběrového řízení absolvoval/a? (můžete označit více možností)
☐ žádnou
☐ test pracovního chování Thomas
☐ test z anglického jazyka
☐ test znalosti Excelu
☐ test odborných znalostí
☐ test dovedností (ukázka práce, řešení zadaného úkolu atp.)
☐ jiné, uveďte:
10. Byly některé informace, které jste získal/a během výběrového řízení nepravdivé?
☐ ano ☐ ne – přejděte k otázce č. 12
11. Které konkrétní informace nebyly pravdivé?

12. Domníváte se, že před Vámi personalisté ani další účastníci výběrového řízení nezatajili žádné důležité informace?
☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne
13. Jak rychle jste byl/a informován/a o výsledku výběrového řízení?
☐ do 1 týdne ☐ více než za 1 měsíc
☐ do 14 dnů ☐ nepamatuji si
☐ do 1 měsíce
14. Co bylo hlavním důvodem, že jste se rozhodl/a přijmout pracovní nabídku ve společnosti SCG CDC?
☐ zajímavá náplň práce ☐ finanční ohodnocení
☐ blízkost bydliště ☐ firemní benefity
☐ možnost kariérního růstu ☐ dobré jméno společnosti
☐ jiné, uveďte:

15. V případě, že máte nějaké připomínky či návrhy na zlepšení současného výběrového procesu, prosím, uveďte je zde:
-
-
16. Kdy po nástupu do zaměstnání jste obdržel/a adaptační plán?
- ☐ 1.–2. den
- ☐ 3.–5. den
- ☐ později než 5. den
- ☐ neobdržel/a jsem adaptační plán – přejděte k otázce č. 19
17. Zkonzultoval s Vámi vedoucí obsah adaptačního plánu?
- ☐ ano ☐ ne ☐ nepamatuji si
18. Absolvoval/a jste v průběhu adaptace (tříměsíční zkušební doby) všechna školení uvedená v adaptačním plánu?
- ☐ ano ☐ ne ☐ nepamatuji si
19. Byla Vám během adaptace věnována dostatečná pozornost ze strany vedoucího nebo supervisorů?
- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne
20. Měl/a jste po celou dobu adaptace možnost obrátit se na vedoucího či supervisorů v případě nejasností či problémů?
- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne
21. Jak byste ohodnotil/a přístup Vašich spolupracovníků v průběhu adaptace?
- ☐ byli velmi ochotní
- ☐ byli spíše ochotní
- ☐ byli spíše neochotní
- ☐ byli velmi neochotní
22. Posílal/a jste na personální oddělení a vedoucímu pravidelně v měsíčních intervalech hodnocení průběhu adaptace (zpětnou vazbu)?
- ☐ ano ☐ ne
23. Byla Vám v průběhu adaptace poskytována zpětná vazba ze strany vedoucího?
- ☐ nebyla ☐ nebyla dostatečná ☐ byla dostatečná ☐ byla až příliš často
24. Jak často Vám byla poskytována zpětná vazba od vedoucího?
- ☐ 1x denně ☐ 1x měsíčně
- ☐ 1x týdně ☐ méně často
- ☐ 2x měsíčně ☐ nikdy
25. Provedl s Vámi vedoucí závěrečné hodnocení průběhu adaptace?
- ☐ ano ☐ ne – přejděte k otázce č. 27
26. Probral s Vámi vedoucí během závěrečného hodnocení průběhu adaptace další rozvojové cíle a aktivity?
- ☐ ano ☐ ne

27. Jestliže máte nějaké připomínky či návrhy na zlepšení současného adaptačního procesu, prosím, uveďte je zde:

.....
.....
.....

28. Do jakého oddělení jste byl/a přijat/a?

- ☐ návrh a vývoj polovodičových součástek
- ☐ IT oddělení
- ☐ oddělení kvality
- ☐ finanční oddělení
- ☐ personální oddělení

29. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ středoškolské
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

30. Jakou jste měl/a praxi v době nástupu do zaměstnání?

- ☐ absolvent (do 2 let po škole)
- ☐ 2–5 let
- ☐ 5–10 let
- ☐ více než 10 let

Příloha 8: Hodnotící formulář stážisty

ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ STÁŽISTY

Jméno a příjmení			
E-mail			
Telefonní číslo			
Jméno a příjmení garanta			
Popis pracovní pozice v průběhu stáže:			
CDC/ONCR		Kód oddělení	
Začátek stáže		Konec stáže	

Písemné hodnocení pracovního výkonu stážisty

Doporučení dalšího postupu (zaškrtněte)	
Zařadit stážistu do databáze vhodných uchazečů o zaměstnání	
Nabídnout stáž na příští rok	
Nabídnout pracovní místo	
Nabídnout stipendium	
Přidat stážistu do kontaktů na LinkedIn	
Jiný postup (uveďte)	

.....

podpis garanta

.....

podpis stážisty

Příloha 9: Návrh vzhledu souboru pro ověření zaslání hodnocení adaptačního procesu zaměstnancem

[illegible]